

# VU Research Portal

## Belangenbehartiging in Nederlandse ondernemingen: Verslag van een eerste inventarisatie

Go-Feij, D.M.P.J.

1998

### **document version**

Early version, also known as pre-print

[Link to publication in VU Research Portal](#)

### **citation for published version (APA)**

Go-Feij, D. M. P. J. (1998). *Belangenbehartiging in Nederlandse ondernemingen: Verslag van een eerste inventarisatie*. (Research Memorandum; No. 1998-30). Accounting (ACC).

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

### **E-mail address:**

[vuresearchportal.ub@vu.nl](mailto:vuresearchportal.ub@vu.nl)

# **SERIE RESEARCH MEMORANDA**

Belangenbehartiging in Nederlandse ondernemingen  
verslag van een eerste inventarisatie

Denise Co-Feij

Research Memorandum 1998-30

May 1998



## **Belangenbehartiging in Nederlandse ondernemingen verslag van een eerste inventarisatie**

Centraal in het denken over bestuursverantwoordelijkheid staat de vraag hoe de belangen van diverse bij de onderneming betrokken individuen en groepen dienen te worden afgewogen en behartigd. Uit diverse theorieën kan men afleiden hoe dit proces van belangenbehartiging er uit kan zien. Of de theorie echter overeenkomt met de Nederlandse ondernemingspraktijk is nog maar de vraag. Jaarverslagen, rapporten en krantenartikelen zijn bronnen die daar enig inzicht in verschaffen maar woord en daad kunnen nogal eens verschillen. Daarom is aan twintig mannen en één vrouw gevraagd hoe zij denken over dit onderwerp en hoe zij er in hun eigen functie invulling aan geven. De resultaten van deze eerste inventarisatie van belangenbehartiging in de Nederlandse ondernemingspraktijk worden in dit artikel weergegeven.

Denise Go-Feij schrijft een proefschrift over *stakeholder management*. Promotor is prof. dr. T.L.C.M. Groot, Hoogleraar Management Accounting aan de Vrije Universiteit te Amsterdam.

## Inleiding

Belangenbehartiging, ook wel *stakeholder management* genoemd, kreeg vooral een stevig fundament in 1984 met het verschijnen van Freeman's boek *Strategic Management, A stakeholder approach*. Toch had de Zweed Eric Rhenman in 1965 al vele artikelen over belanghebbenden, de zogenaamde *stakeholders*, gepubliceerd. Vooral het boek dat hij samen met Stymne schreef en vanuit het Zweeds het best vertaald kan worden als *Corporate management in a changing world* is de meest expliciete en complete verwoording van het *stakeholder concept*. Het feit dat niet alleen dit boek maar ook de meeste publicaties van Rhenman in eerste instantie alleen in het Zweeds te lezen waren, heeft er toe bijgedragen dat er wereldwijd geen kennis van werd genomen. Het grote bereik dat **Freeman** met al zijn Engelstalige publicaties kreeg heeft hem dan ook, maar niet helemaal terecht, de naam van *stakeholder* deskundige opgeleverd.

In dit artikel zal het *stakeholder concept* zoals door **Freeman** (1984) is beschreven kort worden toegelicht. Ook zal aandacht worden besteed aan enkele andere **theorieën/concepten** die de relatie tussen het management' en één of meerdere belanghebbenden beschrijven. Na de theorie komt de praktijk. In veel rapporten, kranten en vakbladen wordt aandacht besteed aan de wijze waarop managers in de dagelijkse praktijk omgaan met belanghebbenden of dat zouden behoren te doen. Al die publicaties roepen vragen op. Denken Nederlandse managers bijvoorbeeld in termen van belangenbehartiging? Wie zijn eigenlijk belanghebbenden en welke zijn hun belangen? Sluit de theorie aan op de praktijk? De reden om een twintigtal oriënterende gesprekken te voeren was dan ook om antwoord te krijgen op dit soort vragen. De resultaten van deze interviewrondes worden beschreven en vormen tevens de basis voor vervolgonderzoek. Hoe dit vervolgonderzoek er uit zou kunnen zien wordt aan het einde van het artikel nader toegelicht.

---

<sup>1</sup> Om verwarring te voorkomen zal het hoogste besluitvormingsorgaan in de onderneming, vaak ook het omdenemingsbestuur of de raad van bestuur genoemd, in dit artikel met 'het management' of 'de managers' worden aangeduid.

## De theorie

### Het stakeholder concept in vogelvlucht

Aangezien het *stakeholder concept* in het onderzoek een grote rol speelt wordt het hier alvast in het kort omschreven. Freeman (1984) maakt in zijn boek onderscheid tussen drie analyse niveaus in zijn *stakeholder management* structuur. Van den Bosch (1996a) vertaalt deze drie niveaus als volgt.

1. de belangen-dimensie (*rational level*): wie zijn de stakeholders en welke zijn hun belangen?
2. de proces-dimensie (*process lever*): met behulp van welke processen in de organisatie worden de relaties met de stakeholders gemanaged?
3. de transactie-dimensie (*transactional level*): welke onderhandelingen en ‘transacties’ vinden met de stakeholders plaats?

Freeman (1984) voegt daar dan aan toe dat, indien het management in staat is *een fit* te realiseren tussen deze drie dimensies, zij beschikt over *stakeholder management capability*. Nu zijn de belangrijkste begrippen uit dit concept even vermeld. Zo op het eerste gezicht lijkt het een aardig concept maar het veroorzaakt direct ook onduidelijkheid. Alleen al het omschrijven van begrippen als *stakeholder*, *stakeholder management* en *stakeholder management capability* heeft tot veel discussie aanleiding gegeven. Ook de criteria waaraan iemand moet voldoen om als belanghebbende aangemerkt te kunnen worden zijn niet eenduidig. Waar de ene vindt dat het hebben van een contract bepalend is, noemt de andere het hebben van invloed al voldoende om als belanghebbende aangemerkt worden. Het moge duidelijk zijn dat het *stakeholder concept*, alleen al vanwege dit soort onduidelijkheden, niet alleen veel aanhangers maar ook veel sceptische tegenstanders kreeg. Er zijn echter meerdere **theorieën/concepten** die de rol en positie van belanghebbenden in de ondernemingspraktijk beschrijven. Deze zullen in het artikel nader worden beschreven.

### Belanghebbenden in de theorie

De veronderstelde belangentegenstelling tussen professioneel management en vermogensverschaffers stond de opkomst van de openbare vennootschappelijke rechtsvorm, de beursvennootschap, eind vorige eeuw niet in de weg. Kennelijk zagen eigenaren in dat middels deze rechtsvorm expansie beter kon worden gefinancierd en ondernemingsrisico's meer konden worden gespreid over een groot aantal vermogensverschaffers. Voor de vermogensverschaffers was deze rechtsvorm ook aantrekkelijk aangezien hun aansprakelijkheid was beperkt tot maximaal de hoogte van hun inbreng. Ondanks het feit dat deze ontwikkeling vele voordelen leek te hebben, beschreven Berle en Means reeds in 1932 de keerzijde van de ontstane scheiding van leiding en eigendom (*separation of ownership and control*). In de managementfunctie, die vanaf dat moment gescheiden was van de financieringsfunctie, zat nu de feitelijke bestuurlijke macht over de onderneming verankerd. Dat betekende volgens Moerland (1995a) dat van een effectieve controle van het management door de aandeelhouders nauwelijks meer sprake was. De theoretische vertaling van dit ontstane probleem is de zogenaamde *agency theory* (de theorie van de principaal en agent).

### De agency theory

De eerste *agency* relatie die ontstond was die tussen de managers en de aandeelhouders (Ross, 1973; Jensen en Meckling, 1976; Moerland 1995b). De ene partij de manager, ook wel agent genoemd, behoort te presteren ten behoeve van de andere partij de aandeelhouder, ook wel principaal genoemd. In ruil voor deze prestatie ontvangt de agent van de principaal een bepaalde vergoeding. De aanname is dat beide partijen slechts hun eigen belangen nastreven en daardoor opportunistisch gedrag zullen vertonen. Beiden zullen echter trachten om de gevolgen van dit opportunistisch gedrag te beperken en dat heeft de volgende financiële consequenties.

1. De manager heeft er alle belang bij dat hij handelt conform de wens van de aandeelhouder. Om de aandeelhouder daarvan te overtuigen zal hij deze voorzien van informatie over bijv. zichzelf, over zijn activiteiten en over de ondernemingsresultaten hetgeen de zgn. *bonding costs* met zich meebrengt.

2. Ook de aandeelhouder zal niet stil zitten om zich er van te overtuigen dat de informatie-asymmetrie tussen hem en de manager wordt verkleind. Hij zal bijv. toezicht gaan uitoefenen en formele controlesystemen laten installeren. Deze acties, uiteraard niet kosteloos, veroorzaken de zgn. *monitoring costs*.
3. Ondanks de inspanningen van beide partijen kan er sprake zijn van divergentie tussen het gedrag van de manager en de belangen van de aandeelhouder. Het welvaartsverlies dat daardoor kan ontstaan, wordt ook wel *residual loss* genoemd.

Deze drie **financiële** gevolgen worden ook wel de *agency* kosten genoemd. De veronderstelling is dat deze kosten toenemen naarmate het percentage externe aandeelvermogen ten opzichte van het totale aandeelvermogen toeneemt. Daar waar de rol van principaal en agent samenvallen namelijk in de directeur-eigenaar situatie is er van een *agency* probleem uiteraard geen sprake. Zodra de benodigde financiële middelen echter van buitenaf komen, ontstaat er direct een *agency* relatie tussen die externe vermogensverschaffers en de manager. Maar deze externe vermogensverschaffer kan niet alleen eigen maar ook vreemd vermogen beschikbaar stellen. Ook die relatie wordt als een *agency* relatie beschouwd. Een relatie die eveneens financiële consequenties kent, namelijk de zgn. *agency costs of debt*. Naarmate de fractie van het schuldvermogen ten opzichte van het totale vermogen toeneemt wordt verondersteld dat ook de *agency costs of debt* toenemen.

Concluderend kan worden gesteld dat de *agency theory* zich in principe richt op twee belanghebbenden, namelijk de agent in de rol van de manager en de principaal in de rol van externe vermogensverschaffer (van vreemd of eigen vermogen). Ook complexere relaties zijn denkbaar. Denk maar eens aan een bank die zowel eigen als vreemd vermogen aan eenzelfde onderneming verschaft. Toch is het *agency* probleem dan snel opgelost en zullen de financiële consequenties gering zijn aangezien de bank er geen belang bij heeft om zichzelf ook maar op enigerlei wijze te benadelen. Daar waar er risico is zal de bank een adequate vergoeding verlangen alvorens vermogen beschikbaar te stellen (**Jensen** en Meckling, 1976; Moerland, 1992). Toch is het de vraag of managers zich, zoals de theorie veronderstelt, altijd opportunistisch gedragen en daarmee het belang van bijv. vermogensverschaffers ondergeschikt maken aan hun eigen belangen. Een theorie die uitgaat van een hele andere houding van managers is de *stewardship theory*.

### **De *stewardship theory***

De *agency* theorie gaat er van uit dat zowel de agent als de principaal er op uit zijn om hun nutsfunctie te maximaliseren. Ze gedragen zich derhalve individualistisch en opportunistisch in de uitoefening van hun functie. De *stewardship theory* daarentegen beschrijft situaties waarin managers niet gemotiveerd worden door individuele doelen maar veeleer *stewards* zijn wier motieven in lijn lopen met die van de principaal. In plaats van divergentie is er dus sprake van convergentie tussen de doelen van agent en principaal. De belangen en nutsmotieven zijn derhalve gericht op de realisatie van **ondernemingsdoelen** in plaats van persoonlijke doelen. In een artikel van Davis et al. (1997) wordt dit concept nader toegelicht. De manager voelt zich verantwoordelijk voor het succes van de onderneming en stelt zich dienstbaar in plaats van controlerend op (**Block**, 1996). Het ligt in de verwachting dat er dan gezocht wordt naar organisatiestructuren die als kenmerk dragen faciliteren en *empoweren* in plaats van *monitoren* en *control*. Misschien geeft de navolgende tabel het beste aan hoe deze theorie betekenis krijgt. Aangezien de eerste publicaties over de *stewardship theory* pas eind jaren tachtig verschenen, is het wellicht beter om te spreken van een concept van een theorie.

Fox en Hamilton (1994) beschrijven in hun artikel diversificatievraagstukken vanuit de *agency* en de *stewardship theory* die ze overigens als theoretische extremen aanmerken. Zij beschrijven de manager in de *agency theory* als iemand die er op uit is om middels opportunistisch gedrag zijn eigen belang boven dat van de aandeelhouders uit te laten gaan. De manager in zijn rol als *steward* probeert daarentegen de ondernemingprestatie in zijn geheel te maximaliseren. Daarbij zijn in ieder geval meer belanghebbenden in het spel dan uitsluitend de aandeelhouder. Of een manager zichzelf kan identificeren met de rol die hem wordt toebedeeld als steward is nog maar de vraag. Wat te denken overigens van de manager als *trustee*? Een rol die hem in het *concept of trusteeship* toekomt.

Tabel 1 Verschillen tussen *agency theory* en *stewardship theory*

	<i>Agency theory</i>	<i>Stewardship theory</i>
gedrag manager	dienstbaar aan zichzelf	dienstbaar aan het collectief
<i>psychologische mechanismen</i>		
motivatie	lagere orde/economische behoeften (psychologisch, veiligheid, economisch)	hogere orde behoeften (groei, bereiken van succes)
sociale vergelijking	andere managers	principaal
identificatie	lage waarde betrokkenheid	hoge waarde betrokkenheid
macht	institutioneel (wettig, belonen)	persoonlijk (expert, referent)
<i>situationele mechanismen</i>		
managemnt filosofie	georiënteerd op control	georiënteerd op betrokkenheid
• risico oriëntatie	controle mechanismen	vertrouwen
• tijdsframe	korte termijn	lange termijn
• doel	kostenbeheersing	prestatie bevordering
culturele verschillen	individualisme grote machtsafstand	collectivisme geringe machtsafstand

Bron: Davis, Schoorman and Donaldson (1997)

### Het concept of trusteeship

Kay en Silberston (1995) opperen dat de onderneming een persoonlijkheid heeft met economisch en commercieel belang. De veronderstelling is dat de grote publieke onderneming een sociaal instituut is en niet de creatie van private contracten. Dus is de onderneming niet een knooppunt van **financiële** contracten maar een knooppunt van langlopende **trustverhoudingen**. De managers zijn daarbij veeleer de **trustees** van de roerende en onroerende activa van de onderneming dan de agenten van de aandeelhouders. Het is de plicht van de **trustee** om de waarde van de activa die hij beheert niet alleen te bewaken en te verhogen. Ook moet hij de claims op deze waardevermeerderingen zorgvuldig en eerlijk afwegen. De vraag die dan opkomt, is of managers zich tot deze omschrijving van de onderneming aangetrokken voelen. Zeker als over de **trusteerol** die ze behoren te vervullen verantwoording dient te worden afgelegd aan allerlei belanghebbenden die geen contractuele relatie hebben met de onderneming. Een concept dat hier enigszins op lijkt maar verder ontwikkeld is, is het **concept of corporate social responsibility**.

### Het concept of corporate social responsibility

Alkhafaji (1989) en Carroll (1991, 1996) beschrijven het ontstaan van dit concept in de jaren zestig en zeventig. Bij de maatschappelijke verantwoordelijkheid die het management heeft, hoort dat het bevredigen van de belangen van de maatschappij in zijn geheel belangrijker is dan het bevredigen van de belangen van de eigenaren. Het lijkt een bijna niet te uit te voeren opdracht. Want waar is het begin en waar is het einde bij het vaststellen wat een maatschappelijk belang is. Toch biedt **Carroll's** visie (1991) hierop wellicht nog enig houvast. Hij stelt dat de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de onderneming op vier niveaus te definiëren is.

1. Op het meest basale, fundamentele niveau is er de economische verantwoordelijkheid hetgeen zoveel betekent als de plicht om als onderneming winstgevend te zijn.
2. Op het tweede niveau komt de wettelijke verantwoordelijkheid. Het management wordt geacht om naar de regel van te wet te opereren en het ondernemersspel volgens de juiste regels te spelen.
3. Op het derde niveau komt de ethische verantwoordelijkheid waarbij het management wordt geacht te doen wat juist en rechtvaardig is en onrecht **verkomen** moet worden.
4. Op het vierde niveau tenslotte komt de filantropische verantwoordelijkheid. Het management wordt geacht middelen af te dragen aan de gemeenschap en de kwaliteit van het leven te verbeteren.

Managers zijn vrij om zelf te bepalen tot welk niveau zij verantwoordelijkheid wensen te aanvaarden. Belanghebbenden als Amnesty International en Greenpeace spreken het management in bepaalde gevallen al aan op hun ethische en filantropische verantwoordelijkheden, het derde en vierde niveau.

Toch worstelen academici en mensen uit de managementpraktijk al meer dan 30 jaar over de betekenis van het begrip maatschappelijke verantwoordelijkheid vanuit ondernemingsperspectief gezien. Ook worden begrippen als maatschappelijke verantwoordelijkheid (*social responsibility*) en maatschappelijke betrokkenheid (*social responsiveness*) nogal eens verwisseld. In de navolgende tabel worden de verschillen tussen beide begrippen beschreven.

Tabel 2 Verschillen tussen *social responsibility* en *social responsiveness*

	maatschappelijke verantwoordelijkheid	maatschappelijke betrokkenheid
hoofdoverwegingen	ethisch	pragmatisch
object van toepassing	maatschappij	de onderneming
focus	doelen	middelen
doel	naar buiten e gericht	naar binnen gericht
nadruk	verplichtingen	respons
rol van de onderneming	'moral agent'	producent van goederen en diensten
besluitvormingstermijn	lange termijn	korte en middellange termijn

Bron: Wartick and Cochran (1985)

Of managers het ondernemen vanuit dit perspectief willen invullen en of belanghebbenden er dan ook bij gebaat zijn is maar de vraag. Het concept van maatschappelijke verantwoordelijkheid stelt betrokkenen nogal eens voor dilemma's waar niet eenvoudig een oplossing voor aan te dragen is. Wil het management aan het begrip maatschappelijke verantwoordelijkheid invulling geven, dan is het verstandig om dit niet in al te wollige en vage taal te omschrijven. Hoe duidelijker de verantwoordelijkheden omschreven worden hoe beter er verantwoording over kan worden afgelegd. En dat zullen belanghebbenden zeker verlangen. Iets meer houvast zal wellicht toch de transactiekostentheorie bieden die persoonlijke- en omgevingskenmerken van contractuele relaties tussen de onderneming en belanghebbenden erkent en beschrijft.

### De transactiekosten theorie

Ook de transactiekosten theorie (Moerland, 1992; Williamson, 1979, 1988 en 1996) houdt zich, net als de *agency theory*, bezig met de bestudering van de wijze waarop economische activiteiten worden georganiseerd. Jenssen en Meckling (1976) beschrijven in hun moderne theorie van de onderneming de vennootschap als een *nexus* van contractuele relaties tussen diverse belanghebbenden. Via het raamwerk van deze contractuele relaties dienen de tegenstrijdige belangen van de diverse belanghebbenden in evenwicht te worden gebracht (Williamson, 1988). Er wordt dan vooral gekeken naar de transactie zelf en de daarmee verbonden kosten van specificatie, onderhandeling en naleving. Bij het streven naar het meest efficiënte mechanisme uit oogpunt van **kostenafweging** dient een tweetal kenmerken te worden onderscheiden. De kenmerken van menselijke **besluitvorming** en die van de omgeving.

Menselijke besluitvorming wordt, in ieder geval in complexe situaties, gekenmerkt door beperkte rationaliteit (*bounded rationality*). Ook kenmerkt het menselijk gedrag zich door opportunisme (*opportunism*). Sommige economische objecten zullen dan ook met terugdeinzen voor oneerlijk gedrag bij het nastreven van hun doelen. Kenmerken van menselijke **besluitvorming** vloeien voort uit het feit dat de mens beschikt over beperkte informatieverwerkende capaciteit en te maken heeft met informatie asymmetrie.

De kenmerken van de omgeving kunnen als volgt worden omschreven. Allereerst is de omgeving complex en onzeker. Bovendien zijn er in een bepaalde situatie onvoldoende concurrenten aanwezig om opportunistisch gedrag van een ruilpartner af te straffen door over te stappen naar een ander (*small number exchange*).



De transactiekosten om deze eventualiteiten (*contingencies*) te specificeren en beperken kunnen dan ook hoog oplopen. Dit zal mensen er toe aanzetten om uit kostenoverweging te kiezen voor andere coördinatievormen, zoals de organisatie van een onderneming in welke vorm dan ook. Franchising en verticale integratie zijn voorbeelden van organisatievormen die transactiekosten kunnen beperken (Moerland, 1992). De relatie tussen een agent en principaal kan dus nader gedefinieerd worden gegeven kenmerken van menselijke besluitvorming en kenmerken van de omgeving. In de transactiekosten theorie gaat het daarbij niet uitsluitend om de relatie tussen de manager en de aandeelhouder. Een theorie die ook ugency relaties beschrijft en deze tevens probeert te generaliseren is de *stakeholder-agency* theory.

#### De *stakeholder-agency* theory

Hill en Jones (1992) introduceerden de *stakeholder-agency* theory die als volgt omschreven kan worden. De relatie tussen de agent en de principaal uit de ugency theorie waarbij de principaal de aandeelhouder is, kan gegeneraliseerd worden. Want voor de principaal kan niet alleen de aandeelhouder gelezen worden maar bijv. ook een andere belanghebbende. De manager is dan de agent van deze belanghebbende. Daarbij verschillen de *stakeholders* wel voor wat betreft hun macht ten opzichte van de agent en voor wat betreft de grootte die ze zelf toekennen aan het belang dat ze in de *firma* hebben. Een probleem is wel dat de managers, die zelf ook als belanghebbende partij worden omschreven, de enigen zijn die directe controle hebben over de besluitvorming in de onderneming. Dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld crediteuren die, als belanghebbenden, slechts indirecte controle hebben. Toch lijkt het er volgens de auteurs op dat de belangen van de diverse *stakeholders* op veel fronten convergeren. Als de manager bijv. een hoger salaris krijgt, is te verwachten dat dit de prestatie van de onderneming positief beïnvloedt waar uiteindelijk weer alle belanghebbenden van zullen profiteren, de manager inclusief. Toch kan er sprake zijn van een utiliteitsverlies (*utility loss*). Dit verlies ontstaat als het nut dat wordt bereikt als de manager handelt in het belang van alle *stakeholders* afwijkt van het nut dat hij bereikt als hij handelt in zijn eigen belang. Daar waar er geen belonings-, monitoring- en bevoegdheidsstructuren zijn om deze divergentie te verminderen kan dit nutsverlies substantieel zijn. De functie van structuren is dan ook om het nutsverlies te minimaliseren door te corrigeren voor divergentie van belangen tussen management en stakeholders. De *stakeholder-agency* theory is een waardevolle en realistische bijdrage aan het vervolmaken van het *stakeholder concept*. Helaas is deze theorie nog nauwelijks empirisch getest, wellicht omdat er daarvoor geen handleiding wordt aangereikt. Het *stakeholder concept* daarentegen is veel verder ontwikkeld en geeft inzicht in hoe belangenbehartiging gestructureerd kan plaatsvinden.

#### Het *stakeholder concept*

Het *stakeholder concept* is al aan het begin van het artikel summier weergegeven. Veel auteurs waaronder Freeman en Reed (1983) en Donaldson en Preston (1995) beschrijven de overgang van het *shareholder* denken naar het *stakeholder* denken. Zij geven daarbij al aan dat het *stakeholder* denken over het algemeen verraderlijk simpel wordt omschreven. Rekening houden met iedereen die een belang heeft in de onderneming is uiteraard niet echt een werkbaar concept. De implicaties van het *stakeholder concept* worden door hen op drie niveaus onderscheiden

Ten eerste wordt het concept beschreven als een management theorie. Een probleem dat onmiddellijk ontstaat is hoe het begrip belanghebbenden gedefinieerd dient te worden. Worden ze in enge vorm omschreven dan zijn het de personen of groepen van wie de onderneming afhankelijk is voor de overleving. Wordt echter voor de ruimere omschrijving gekozen dan zijn het al diegenen die de realisatie van doelen kunnen beïnvloeden of door de realisatie beïnvloed worden. Er zijn echter nog veel meer definities mogelijk.

Vervolgens wordt het concept omschreven als een proces dat in strategisch management gebruikt kan worden. Belanghebbenden zouden geïdentificeerd kunnen worden tezamen met hun bijdrage aan en hun verwachtingen van de onderneming. In tabel 3 zijn deze kort omschreven. Het is reëel om te veronderstellen dat ook voor de belanghebbende geldt 'voor wat, hoort wat' anders zal zijn *commitment* aan een bepaalde onderneming van korte duur zijn.

Tabel 3

Belanghebbenden met hun bijdragen en verwachtingen.

Belanghebbenden	hun inbreng in een onderneming	hun verwachtingen van een onderneming
Managers	arbeid, vermogen, kapitaal	salaris, prestige, macht, autoriteit
Werknemers	arbeid	zekerheid, salaris, arbeidssatisfactie
Minderheden	arbeid, andere diensten	gelijke kansen op werken, geen discriminatie
De eemeenschan	infrastructuur, diensten	werkgelegenheid, behoud van het milieu
Crediteuren	vermogen, kapitaal	rente, risicomijdende kapitaalverschaffing
Aandeelhouders	vermogen, kanitaal	dividenden, kanitaalaanwas, risicoloze investeringen
Klanten	omzet	productkwaliteit, service, waarde
Leveranciers	materialen, goederen en diensten	geregelde betaling, continuïteit van zaken doen
Overheden	naleving wet- en regelgeving	belastingen, werkgelegenheid

Bronnen: oa. **Carroll**, 1996; Donaldson en **Preston**, 1995; Doyle, 1994; **Freeman**, 1984; Weimer, 1995

Ook wordt het concept beschreven als een analytisch **framework** om belanghebbenden qua macht en belang tegen elkaar af te zetten. Een voorbeeld daarvan is opgenomen in de volgende tabel.

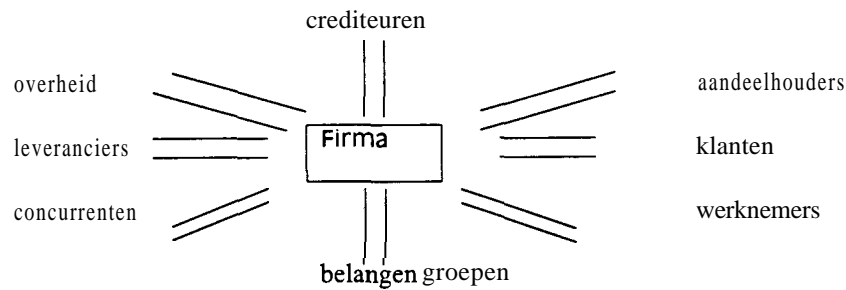
Tabel 4 Voorbeeld **van** een *real world stakeholder grid*

<i>Macht</i>	Formeel-/ Stemrecht	Economisch	Politiek
<i>Belang</i>			
Eigen Vermogen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aandeelhouders</li> <li>• managers</li> <li>• minderheidsbelangen</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• dissidente aandeelhouders</li> </ul>
Economisch belang	<ul style="list-style-type: none"> <li>overheden</li> <li>consumenten groepen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• leveranciers</li> <li>• schuldeisers</li> <li>• klanten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lokale overheden</li> <li>• buitenlandse</li> </ul>
Beïnvloeden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• overheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bonden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bonden</li> <li>• overheid</li> <li>• handelsorganisaties</li> </ul>

Bron: **Freeman** and Reed, 1983

Enige toelichting is hierbij op zijn plaats. Een economisch **belang** duidt op de werking via de markt. Bij economische **macht** beschikt de belanghebbende over de mogelijkheid om te beïnvloeden dankzij marktbeslissingen. Vaak wordt de relatie tussen de onderneming en de, al dan niet zorgvuldig geïdentificeerde, belanghebbenden ook wel op onderstaande wijze uitgebeeld. **Freeman** (1984) noemt dit een **stakeholder map** van de organisatie.

Tabel 5 Voorbeeld van een *stakeholder map* van een organisatie



Bron: Freeman, 1984

Velen proberen het concept uit te bouwen door nieuwe toepassingen te zoeken. Rowley (1997) beschrijft een model van *stakeholder* invloeden waarbij meervoudige, interdependente *stakeholder* verlangens in elkaar worden geschoven. In het door Freeman in 1984 ontwikkelde concept was hiervan nog geen expliciete melding gemaakt. Ook voorspelt Rowley (1997) hoe ondernemingen zullen reageren op simultane invloeden van multiële belanghebbenden. Naar zijn idee leek de oude theorie te veronderstellen dat invloeden los van elkaar staan, hetgeen in werkelijkheid niet het geval is. Hij denkt dat managers niet op elke belanghebbende individueel reageren maar simultane vragen van meerdere *stakeholders* moeten beantwoorden. Een ander die een poging doet om het *stakeholder concept* te verfijnen is Jones (1995). Hij poogt om een instrumentele *stakeholder* theorie te beschrijven via een *synthese* van het *stakeholder concept*, de economische theorie en de sociale wetenschappen. Als men kijkt naar de aard van belangen dan leggen Comell en Shapiro (1987) er de nadruk op dat deze duidelijk dienen te worden onderscheiden. Expliciete contracten als aandelen verschillen nu eenmaal van impliciete claims als tijdige levering, productverbetering en zekerheid over het behouden van banen. Deze impliciete claims kunnen moeilijk worden gekwantificeerd en bovendien kunnen ze niet verhandeld worden. Ook kunnen de risico's die bij de claims horen niet worden **gediversifieerd**. Daarom dienen deze claims te worden erkend en te worden meegenomen in de financiële besluitvorming. De auteurs wijzen er namelijk op dat ook deze impliciete claims de waarde van de onderneming kunnen veranderen zonder de opbrengsten te beïnvloeden. Het zijn allemaal varianten op een concept dat niet boven alle kritiek verheven is.

### Het *stakeholder concept* kritisch bekeken

Er zijn meerdere theorieën die de rol van individuen of partijen in de ondernemingspraktijk beschrijven. Van Luijk en Schilder (1997) geven aan dat in de *shareholders* theorie de belangen van de onderneming samenvallen met die van de **eigenaar/aandehouder**. Het *stakeholder concept* noemen zij niet alleen een theorie, bovendien onderscheiden ze twee varianten afhankelijk van welke belangen in het geding zijn. In de economisch gefundeerde *stakeholder* theorie heeft de onderneming verplichtingen jegens al **degenen** die investeren in het economische verkeer met de onderneming en die hun deel van het risico dragen (Gelauff & Den Broeder, 1996; Blair 1995). In de maatschappelijk gefundeerde *stakeholder theorie* die de meest verspreide en tegelijk ook de meest gevreesde versie is, dreigen gevaren. Het open eind karakter, waarbij het management wel nog weet waar het begint maar niet meer weet waar het eindigt, leidt tot onwerkbaar situaties. Ook Sternberg (1994, 1997) kan hier haar kritiek kwijt. Zij vindt dat belangen afwegen een kaal begrip is dat niet kan dienen als objectieve prestatie maatstaf. Zij voegt er aan toe dat het proces van belangenafweging meestal opgelost wordt door het hoofddoel van de onderneming als beslissingscriterium te gebruiken. Als men kiest om de winst per aandeel te maximaliseren of om blinden aan een baan te helpen stelt dat het management in staat om de groepen die in overweging genomen moeten worden te identificeren. Ook kan men dan bepalen welke belangen relevant en wettelijk verankerd zijn. Gebruikt men de term *stakeholder* om mensen te herinneren aan hun persoonlijke verantwoordelijkheid om zorgvuldig te handelen dan heeft het een waardevolle functie. Ook als het aanzet om de juiste betekenis van maatschappelijke verantwoordelijkheid te verklaren is het beslist een waardevol concept. Gaat het er echter alleen maar om dat belanghebbenden serieus worden genomen dan is het niets nieuws. Bovendien onderschrijft ze niet de gedachte dat de organisatie er is *for the benefit*

van alle belanghebbenden en dat management verantwoording schuldig is aan al die belanghebbenden. Want dat stramien is onverenigbaar met ondernemen en alle substantiële doelstellingen. Het ondermijnt niet alleen de verantwoordelijkheid en eigendomsrechten, maar ook de rechten van agent en principaal en de welvaart creërende capaciteiten van het ondernemen strikt genomen. De stakeholder doctrine in die vorm zou in haar ogen daarom sterk moeten worden bestreden.

Deze kritische noot is voor een deel terecht. Maar hoe het ook zij, het management heeft, gewenst of ongewenst, in de dagelijkse praktijk te maken met veel belanghebbenden. Men zou verwachten dat een onderneming die zich maatschappelijk verantwoordelijk voelt en aandacht heeft voor de publieke opinie van de onderneming bij het grote publiek, zich niet meer zal laten overvallen door (on)bekende wensen van (on)bekende belanghebbenden. Toch overkwam het Shell dat in 1995 zeer negatief in het nieuws kwam door het plan om het olie-opslagplatform de Brent Spar af te zinken en door schending van de mensenrechten in Nigeria, een land waar Shell grote belangen heeft. Ook de overheid blijkt bij de aanleg van de Betuwelijn te maken te hebben met vele belangen en vele belanghebbenden. En die, vaak tegengestelde belangen hoe redelijk en legitiem ook, zijn nu eenmaal uit hun aard onverenigbaar. En daar waar belangen niet tegengesteld zijn, zijn ze vaak wel tegenstrevend. Dus een tijdige en zorgvuldige analyse van belanghebbenden en hun belangen is niet alleen zeer nuttig. Het zou zowel in de ondernemings- als in de overheidspraktijk vertragen en extra kosten aanzienlijk kunnen beperken. De beslissing echter tot hoever de kring van belanghebbenden zich uitstrekt is wellicht eerder een morele dan een rationele. Het **stakeholder concept** is in ieder geval een hulpmiddel waarmee deze beslissing gestructureerder kan worden genomen.

#### Het stakeholder denken in Nederland

Het **stakeholder concept** biedt managers een goed hulpmiddel om belanghebbenden en hun belangen gestructureerd in kaart te brengen. Maar of het **stakeholder** denken in de dagelijkse Nederlandse ondernemingspraktijk is geïntegreerd en of er dan sprake is van een gestructureerde aanpak is nog maar de vraag. Een vraag die in ieder geval voldoende aanleiding geeft voor nader onderzoek. Helaas bleken er (nog) geen onderzoeken te zijn gedaan waarbij min of meer dezelfde vragen aan de orde waren. Er kon derhalve niet worden voortgebouwd op een ontwikkelde en getoetste methodologie.

Zo zijn er bijv. ook weinig studies verricht die een mogelijke relatie aantonen tussen meervoudige **stakeholder** oriëntatie en de prestatie van de onderneming (Donaldson en Preston, 1995; Greenley en Foxall, 1997). Als er inderdaad sprake zou zijn van een positieve relatie zou dat het **stakeholder** denken zeker ten goede komen. Toch zijn er al interessante studies uitgevoerd die het vermelden waard zijn. Enkele daarvan, met **in** de titel het woord **stakeholder**, worden in de onderstaande tabel aangegeven.

Tabel 6 Artikelen op **stakeholder** gebied

Auteurs	Jaar	Titel
Sturdivant	1979	Executives and activists: test of stakeholder management
Miller et al.	1991	A stakeholder approach to marketing management using the value exchange models
Wang	1992	Boards of directors and stakeholder orientation
Bowen et al.	1995	Stakeholders' implicit claims and accounting method choice
Greenley et al.	1996	Consumer and nonconsumer stakeholder orientation in UK companies
Atkinson et al.	1997	A stakeholder approach tegenover strategic performance measurement
Greenley et al.	1997	Multiple stakeholder orientation in UK companies and the implications for company performance
Grundy	1997	Accelerating strategic change: the internal stakeholder dimension
Logsdon et al.	1997	Corporate social performance, stakeholder orientation, and organizational moral development
Meade et al.	1997	An antitakeover amendment for stakeholders?
Mitchell et al.	1997	Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts

Auteurs	Jaar	Titel
Morris	1997	Internal <b>effects</b> of stakeholder management <b>devices</b>
Buck et al.	1998	Agents, stakeholders and corporate govemance in Russian <b>firms</b>

Ook zijn er boeken te koop die het nader toelichten. Enkele van die boeken met in de titel het woord **stakeholder** zijn opgenomen in onderstaande tabel.

Tabel 7 Boeken op **stakeholder** gebied

Auteurs	Jaar	Titel
Alkhafaji	1989	A stakeholder approach to corporate govemance
Harrison et al.	1994	<b>Strategic</b> management of oreanizational stakeholders
Carroll	1996	<b>Ethics</b> and stakeholder management
Hutton	1997	Stakeholding and its <b>critics</b>
Wheeler et al.	1997	The stakeholder <b>corporation</b>

## De praktijk

Om een beeld te krijgen van de wijze waarop belangenbehartiging in Nederlandse ondernemingen plaatsvindt, is gekozen voor de methode van exploratief onderzoek. Dit type onderzoek is te beschrijven als een tussenvorm tussen beschrijvend onderzoek en toetsingsonderzoek (Baarde en De Goede, 1996). Bij beschrijvend onderzoek worden kenmerken van onderzoekseenheden volgens een bepaalde systematiek beschreven en gecategoriseerd. Men wil vooral antwoord krijgen op frequentievragen. Bij toetsingsonderzoek staan de hypothesen, meetinstrumenten, populatie en onderzoeksomstandigheden van te voren vast. Bovendien worden de hypothesen afgeleid uit de theorie. Voor beide typen onderzoek is echter in het onderhavige geval onvoldoende aanleiding. Exploratief onderzoek als een tussenvorm is dan ook het meest geschikt omdat er geen scherp geformuleerde hypothesen voorhanden waren en van een theoretisch goed gefundeerde basis geen sprake was. De gekozen methode helpt juist bij het (verder) ontwikkelen van theorie **en/of** het scherper formuleren van hypothesen. En dat sluit mooi aan bij het doel van de inventarisatie, namelijk om op basis van het bestuderen van de theorie, het lezen van openbare informatie en het analyseren van de resultaten van twee interviewrondes te komen tot het ontwikkelen en formuleren van hypothesen voor vervolgonderzoek. De theorie is reeds beschreven. De openbare informatie en de resultaten van de twee interviewrondes zullen nader worden weergegeven. Ook zullen suggesties en mogelijke hypothesen voor **vervolgonderzoek** worden toegevoegd.

### Openbare informatie: jaarverslagen

Jaarverslagen bleken een aardige informatiebron als voorbereiding op de te houden interviews. Want in jaarverslagen treft men regelmatig informatie aan over de belanghebbenden van de betreffende ondernemingen. Enkele uitspraken hierover zijn de moeite van het vermelden zeker waard. Het betreft overigens citaten uit jaarverslagen van onderneming **die** geen deel uitmaakten van de studie.

Jaarverslag DSM N.V. 1996, voorwoord pagina 5

‘Wij vinden dat de belangen van alle betrokkenen het best worden gediend door open informatie te geven over de aard van onze activiteiten, de strategie, het financiële beleid, de organisatiestructuur en de effecten hiervan op onze leefomgeving. We zien het als onze plicht om de communicatie met aandeelhouders en andere belanghebbenden voortdurend te verbeteren. DSM heeft door de jaren heen veel baat gehad bij een zorgvuldige afweging van de belangen van alle betrokkenen bij de onderneming’. (In het jaarverslag van 1997 wordt overigens in nagenoeg dezelfde bewoording aangegeven welke positie belanghebbenden innemen).

Jaarverslag KLM 1996/97, binnenkant kft

‘**KLM** streeft naar een duidelijke voorkeurspositie bij de passagiers, naar een stimulerende en stabiele werkomgeving voor haar werknemers, naar een structurele toename van de waarde voor haar aandeelhouders en naar een wederzijdse profijtelijke verhouding met de partners’.

Jaarverslag Baan 1996, pagina 4

‘We are grateful for the contributions and tremendous energy of our **many** consituents – customers, shareholders, partners, and employees – and we are **intent** on creating even more value for **all** of them in the future’.

Naast jaarverslagen voor aandeelhouders verschijnen er ook steeds meer sociale jaarverslagen, gericht op de werknemers en milieuverslagen gericht op de *milieubeweging*. Een onderzoek dat zich wat meer richt op werknemers is dat van Klemm et al (1991). Zij keken naar de invloed van *mission statements* op werknemers. Managers blijken deze verklaring vooral te zien als een instrument dat meer waarde heeft **binnen** dan buiten de onderneming. De onderzoekers stelden vast dat de *mission statement* in dat kader drie rollen vervult:

- het is een symbool van leiderschap, zeker als er een nieuwe ‘hoogste baas’ is benoemd;
- het is een middel om aan de werknemers de algemene management filosofie te communiceren en in het bijzonder de diverse kwaliteiten van de onderneming;
- het beschrijft aan welke gedragsregels werknemers geacht worden zich te houden.

Een onderzoek van Azzone (1997) richtte zich op milieuraapportage. Dit wordt steeds gebruikelijker in sectoren waar de druk van milieumaatregelen veranderingen in management systemen veroorzaakt. In de praktijk kan milieuverlaglegging bestaan uit enerzijds een eenvoudige public relations verklaring tot anderzijds een gedetailleerd, diepgaand onderzoek naar de milieu procedures, prestaties, praktijken en zelfs het beschrijven van toekomstvisies. Milieuverlaglegging is een mooi middel om hierover informatie te verschaffen in plaats van een doel op zich. Het verschijnen van een milieuverlag geeft dan aan:

- dat en in welke mate een onderneming verantwoordelijkheid wenst te dragen voor de milieubelasting die wordt veroorzaakt door hun producten en productieprocessen;
- dat er sprake is van toenemende openheid jegens belanghebbenden;
- dat het belang van strategisch milieumanagement wordt onderkend.

### Openbare informatie: de Limperg Lezing 1997

Ook het thema van de jaarlijkse lezing van het Limperg Instituut van 1997 was veelbelovend. Het thema was namelijk en de heren Hessels, voorzitter van de hoofddirectie van Vendex International N.V. en Storm, voorzitter van de raad van bestuur van AEGON waren uitgenodigd om over dat thema iets te zeggen. De heer Hessels gaf aan dat alle deelbelangen van de onderscheiden stakeholders, zeker op de langere termijn, in zeer belangrijke mate parallel lopen en overeenstemmen met het ondernemingsbeleid. De Nederlandse wetgever kent geen primaat toe aan behartiging van uitsluitend belangen van aandeelhouders. De wet zegt namelijk dat de directie en de commissarissen worden geacht te handelen in het belang van de vennootschap en de daarmee verbonden onderneming. Hij noemt de essentie van het ondernemersproces het scheppen van **customer value**. Bij dit proces zijn veel **stakeholders** betrokken. Allerlei participanten zijn volstrekt onmisbaar voor het duurzaam functioneren van de onderneming en alleen al daarom kan het belang van één groep in dit proces dus niet superieur of inferieur zijn aan dat van anderen. Hij noemt de werknemers, de leveranciers, de klanten en de aandeelhouders als de belanghebbenden van Vendex. Hij denkt dat er sprake is van een fundamenteel, symbiotisch partnership tussen al die verschillende belanghebbenden en is ervan overtuigd dat ook zonder maximeergedrag, het scheppen van **shareholder value** zeer wel mogelijk is. Ook de heer Storm geeft aan dat het behartigen van de belangen van de klanten, de medewerkers en de aandeelhouders per saldo ook tot uitdrukking komt **in** een stijging van de **shareholder's value**. Ook hij benadrukt dat er zonder de klant niets van terecht komt. Hij vindt dat ondernemingen die te sterk aandeelhouder-gericht zijn, een korte termijngewin stellen boven continuïteit op de lange termijn. Naar zijn idee is het gericht zijn op resultaten op de korte termijn zelfs strijdig met de lange termijnbelangen van de ondernemingen. In het proces van waardecreatie voor alle belanghebbenden mag nooit vergeten worden dat een onderneming in alle gevallen haar bestaansrecht uiteindelijk ontleent aan het feit dat zij voorziet in de behoeften van klanten. Toch blijft winst maken voor **profit** ondernemingen wel het allerbelangrijkste, want helemaal niet sturen op aandeelhouderswaarde kan en zal de continuïteit van de onderneming in gevaar brengen.

### Openbare informatie: rapporten en publicaties

Ook de Commissie Corporate Governance, beter bekend als de Commissie Peters doet in de begeleidende brief bij haar in 1997 verschenen rapport uitspraken over de rol van belanghebbenden in de onderneming.

... 'Niet alleen de belangen der kapitaalverschaffers als groep dienen ten worden meegewogen maar ook die der werknemers, klanten en sociale- en milieubelangen. Een hogere **shareholder's value** kan alleen verkregen worden indien de belangen van alle betrokkenen in ogenschouw worden genomen. Wordt aan de belangen van de overige betrokkenen onvoldoende aandacht geschonken, dan komt op termijn ook de **shareholder's value in** het gedrang'. . .

Wat de heer Bloemarts van het FNV in dat kader wel zorgen baart is de toenemende neiging **om** de onderneming te zien als een instrument van de **kapitaalmarkt**.<sup>2</sup> Ondernemingen dreigen, met verwaarlozing van hun maatschappelijke en sociale functie, eenzijdig afgerekend te worden op hun vermogen een zo groot mogelijke **shareholder's value** te creëren. Hij vindt het kompas van de financiële

---

<sup>2</sup> Financieel Dagblad, 28 november 1996

markt bepaald geen betrouwbare graadmeter voor het maatschappelijk presteren van ondernemingen. De eigenlijke boodschap van het rapport Peters is volgens hem dan ook dat de raad van commissarissen en het bestuur meer en substantieel verantwoording moeten afleggen aan kapitaalverschaffers. Andere belanghebbenden worden in dat kader echter niet genoemd. Maar hoe moet men zich dat voorstellen in structuurvennootschappen waar alle bevoegdheden, die aan de verantwoordingsplicht van het bestuur consequenties verbinden, juist in handen van de raad van commissarissen zijn? In zijn perceptie is het volkomen wereldvreemd geworden dat het toezicht op het ondernemingsbestuur wordt uitgeoefend door een zichzelf coöpterend orgaan. Weliswaar is het coöptatiesysteem zodanig gecorrigeerd dat zowel de algemene vergadering van aandeelhouders als de ondernemingsraad een aanbevelings- en bezwaarrecht werden toegekend. Toch kunnen deze organen door de zo onverplichtend en restrictief geformuleerde rechten geen echte spilfunctie vervullen, als ze dat al zouden willen.

Ook uit het rapport dat het **Nolan Norton Institute** van KPMG (1998) onlangs presenteerde, blijkt dat het leidinggeven bij Nederlandse bedrijven in rap tempo ‘**veramerikaniseert**’ met als ultieme graadmeter de winst per aandeel. Niettemin belijden bestuurders met de mond dat zij de ‘zachte waarden’ (de menselijke factor staat centraal en is te vinden onder de noemer bedrijfscultuur) steeds belangrijker vinden om hun onderneming op te sturen.’ Maar in het consensusmodel bloeien vele bloemen en bestuurders plukken wat hen uitkomt. Bovendien worden *shareholders* en *stakeholders* meer als elkaars tegenpolen gezien. De een als ultieme vertegenwoordiger van de formele, door financiële ratio’s gedreven kant. De ander als toonbeeld van de informele, op mensen en cultuur steunende, concembesturing. Het is in de ogen van de onderzoekers nodig om die dragende elementen van de bedrijfscultuur expliciet te benoemen zoals<sup>1</sup> bijv. Shell en **Unilever** dat hebben gedaan.

Shell (1997) erkent in het *Statement of General Business Principles* vijf *areas of responsibility* dat wil zeggen dat alle werknemers in hun handelen rekening dienen te houden met vijf belanghebbenden. Die vijf, die niet los van elkaar worden gezien, zijn de aandeelhouders, de klanten, de werknemers, allen met wie zaken wordt gedaan en tenslotte de maatschappij. De rol die werknemers dienen te vervullen in hun omgang met deze vijf is nader omschreven. Alhoewel elke werknemer die gedragscode kent werden vorig jaar toch drieëntwintig ontslagen omdat ze smeergeld hadden aangenomen of pogingen daartoe hadden **aangewend**.<sup>4</sup> Het ging daarbij om kleine bedragen die echter in enkele gevallen tot hoge kosten voor het **bedrijf** hadden kunnen leiden. Kennelijk namen ze het niet zou nauw met die code. Als reactie daarop heeft Shell de onafhankelijke accountantsbureaus KPMG en **Price Waterhouse** opdracht gegeven de verklaringen van alle lokale Shell-managers over naleving van de gedragscode te verifiëren. Dat leverde in 1997 geen enkel geval van op van omkoping van overheidsvertegenwoordigers door of namens Shell. In *The Shell Report 1997*, het jaarverslag dat op 21 april jl. werd gepresenteerd is hiervan melding gemaakt. Dit verslag draagt overigens een geheel ander karakter dan alle voorgaande jaarverslagen omdat hierin Shell’s omgang met zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid centraal **staat**.<sup>5</sup> Dit keer controleerden de onafhankelijke accountants namelijk niet de financiële resultaten. De nadruk lag op controle van het maatschappelijk optreden, de ethiek bij het zakendoen, de **milieubescherming** bij gevoelige activiteiten, de bescherming van fundamentele mensenrechten en van de gezondheid en veiligheid van werknemers en omwonenden. Niet alleen klanten en aandeelhouders zijn belangrijke partners, maar ook het publiek. Shell wil niet alleen de aandeelhouders te vriend houden, ook willen ze uiteindelijk door metingen duidelijk maken wat de totale netto toegevoegde waarde is van het concern aan de samenleving.

Ook Unilever, bij monde van **bestuursvoorzitter** Tabaksblat, heeft gedachten geformuleerd over het omgaan met partijen in zakendoen. Hij gaf in een lezing antwoord op de volgende drie **kernvragen**.<sup>6</sup>

1. Tegenover wie verantwoordt een bedrijf als **Unilever** zich en waar liggen de grenzen van zijn verantwoordelijkheid?

---

<sup>3</sup> Financieel Dagblad, 2 april 1998

<sup>4</sup> NRC Handelsblad, 21 april 1998

<sup>5</sup> NRC Handelsblad, 22 april 1998

<sup>6</sup> Financieel Dagblad, 18 oktober 1997



2. Hoe ziet de verhouding tussen de onderneming en de samenleving er uit?
3. Welke normen en waarden hanteert Unilever?

Het antwoord op de eerste vraag is voor betrokkene helder. In de eerste plaats wordt verantwoording afgelegd aan de consument die via zijn koopgedrag aan de bel trekt als er onvoldoende rekening wordt gehouden met zijn of haar belangen. Dan zijn er de aandeelhouders. En ook tegenover de 300.000 werknemers heeft het bedrijf zich te verantwoorden. En niet in de laatste plaats zijn er de overheden die willen dat **Unilever** zich houdt aan wetten, regels, procedures en vergunningen.

Op de tweede vraag antwoordt hij dat de relatie met de consument nog belangrijker is dan die met de aandeelhouders en werknemers, want alleen door goed te voorzien in de behoeften van de consumenten ontstaat er waarde voor de andere groepen. Het creëren van *consumer value* vraagt om een wisselwerking tussen de onderneming en de wereld waarin zij actief is.

Tenslotte geeft hij aan dat er geen normen- en waardenstelsel is dat mondiaal wordt erkend en op gelijke wijze geïnterpreteerd wordt. Dus is er voorzien in een gedragscode, de *Code of Business Principles* (1995). Alle medewerkers zijn gevrijwaard van enige negatieve consequentie als zij volgens die normen handelen of inbreuken aan de kaak stellen. Hij voegt er wel aan toe dat men ondernemingen niet moet toevertrouwen om daarbuiten op te treden als hoeder van algemene, maatschappelijke normen en waarden.

Ook Moerland' vindt dat de ultieme redengeving van de onderneming eigenlijk gelegen is in de oriëntatie op het scheppen van *customer value*. Het aandeelhoudersbelang is in deze optiek niet van een andere orde dan het werknemers- of leveranciersbelang, immers al deze participanten zijn nodig voor het duurzaam functioneren van de onderneming. Iedereen heeft daar iets *at stake*. Toch is het nastreven van maximale aandeelhouderswaarde als richtsnoer voor het ondernemingshandelen van grote betekenis, aangezien de vermogensmarkt als disciplineringsmechanisme fungeert ter zake van de optimale aanwending van schaarse middelen en deze werking is toch groter en universeler dan disciplinerende via de arbeids- en afzetmarkt.

Toch leidt disciplinerende, al is het via de media, regelmatig tot een betere belangenbehartiging. Over de rol die bijv. de Vereniging van Effectenbezitters, beter bekend als de VEB, speelt wordt door velen laatdunkend gesproken. Toch heeft de VEB in een aantal zaken veel media-attention gekregen hetgeen leidde tot gesprekken met het management van betreffende ondernemingen. En dat zou er in bepaalde gevallen toch toe kunnen leiden dat aandeelhouders er in zullen gaan slagen om bijv. bij een overname in de vorm van een aandelenruil een gunstigere ruilverhouding af te dwingen. In de **KBB/Vendex case** heeft een groot aantal van de leden van de VEB zich tezamen met een aantal grote institutionele beleggers verenigd om een hogere prijs af te dwingen bij de directie van Vendex. Vooralsnog geeft het management van Vendex echter geen gehoor aan dit verzoek. Ook had zich onder leiding van de VEB een substantiële groep verweerders gevormd, zodat AEGON op pittige weerstand kon rekenen in de zaak FGH. AEGON gaat nu een kleine groep aandeelhouders, die tot dan toe niet bereid was hun aandelen FGH aan de verzekeraar te verkopen, hun zin geven. De prijs die AEGON nu biedt voor hun aandelen is namelijk verhoogd van fl. **95,45** tot fl. 199,10. Ook de aandeelhouders die eerder op het bod van fl. **95,45** waren ingegaan ontvangen alsnog de verhoogde prijs. Met die uitkoopprocedure is een bedrag gemoeid van ongeveer fl. **1,8 miljoen**. Een bedrag dat AEGON, zonder de actie van de VEB, in de zak had kunnen houden.

### Resultaten van de eerste interviewronde

Zowel de theorie als de publieke informatie beschrijven hoe het stakeholder-denken er uit zou kunnen zien en in sommige gevallen zelfs vorm gekregen heeft. Toch is het onvoldoende om op grond van die informatie iets over de Nederlandse situatie in **concreto** te kunnen zeggen. De ervaringen van mensen die in hun dagelijkse werk impliciet of expliciet met belangenbehartiging bezig zijn, vormen eveneens een belangrijke informatiebron. Maar het is niet eenvoudig om vast te stellen met wie gesproken zou moeten worden om een betrouwbaar beeld te krijgen van belangenbehartiging in Nederlandse ondernemingen.

<sup>7</sup> Financieele Dagblad, 22 mei 1997

<sup>8</sup> Financieele Dagblad, 31 maart 1998

De keuze van de respondenten voor de eerste, oriënterende interviewronde is dan ook vooral ingegeven door beschikbare *netwerken*. De uiteindelijke samenstelling van de groep, die in de onderstaande tabel in algemene bewoording is weergegeven, werd voldoende gespreid geacht om een aardige eerste indruk over het onderwerp te krijgen (zie noot 1).

Tabel 8 Respondenten uit de eerste interviewronde

één geïnstitutionaliseerde belangenbehartiger van aandeelhouders  
 één geïnstitutionaliseerde belangenbehartiger **van** werknemers  
 twee voorzitters van raden van bestuur van grote ondernemingen  
 één directeur van een Nederlandse onderneming die onderdeel is van een internationaal concern  
 één directeur van een strategische business unit van een internationale en beursgenoteerde onderneming  
 één manager corporate relations van een beursgenoteerde onderneming  
 twee onlangs teruggetreden voorzitters van raden van bestuur van internationale ondernemingen die commissaris zijn bij grote (beursgenoteerde) ondernemingen

De respondenten wisten voor het gesprek wat het doel ervan was. Het ging er om van hen te vernemen hoe zij tegen het *stakeholder* denken aankijken en hoe daar, naar hun idee, in Nederlandse ondernemingen mee wordt omgegaan. Ook wisten ze dat, op basis van de resultaten van de eerste interviewronde, een aantal concrete vragen zou worden geformuleerd. Deze vragen zouden dan in de tweede interviewronde aan leden van raden van bestuur worden voorgelegd. Alle respondenten uit de eerste ronde stelden, ter voorbereiding op het interview, informatie als jaarverslagen en interne memo's beschikbaar. De gesprekken, die plaatsvonden tussen half oktober en half november 1997, werden allemaal opgenomen en uitgetypt. Ze duurden gemiddeld zeventig minuten, met als minimum vijfenveertig en als maximum negentig minuten.

De hieronder weergegeven vragen dienden als handleiding tijdens het gesprek. Ze werden niet als zodanig voorgelegd aan de respondenten. Al pratend werden de meeste vragen echter wel beantwoord. Voor de belangenbehartigers van werknemers en aandeelhouders waren dat de volgende open vragen.

1. Wie zijn de belangrijkste belanghebbenden van de onderneming en hoe kan het management deze belanghebbenden betrokken houden bij de onderneming?
2. Hoe communiceert het management over zaken die belanghebbenden betreffen en die deel uitmaken van de ondernemingsstrategie? En dan in het bijzonder zaken die **aandeelhouders/werknemers** aangaan?
3. Bestaat er verschil in de wijze waarop diverse belanghebbenden invloed uitoefenen op de ondernemingsstrategie? Hoe gaat U om met deze **druk/invloed**?
4. Vindt U de wijze waarop het management verantwoording aflegt aan **aandeelhouders/werknemers** bevredigend?

Voordat de resultaten worden besproken is het belangrijk te vermelden dat toetsing van de gegeven antwoorden niet goed mogelijk is. Daar leende de vrijblijvende aard van het gesprek zich niet voor. Bovendien was het doel van deze ronde ook niet om harde bewijzen voor beweringen te verlangen. *Sociale wenselijkheid* is naar alle waarschijnlijkheid niemand vreemd en met die gedachte in het achterhoofd dienen de resultaten dan ook gelezen te worden.

### Belanghebbenden

In het algemeen vindt de werknemers-respondent dat de kring *van stakeholders* wijd te trekken is, maar het in eerste instantie gaat om kapitaalverschaffers en werknemers. Een belang moet namelijk wel geïnstitutionaliseerd zijn en niet puur een geabstraheerde tegenvoeter op een markt zijn. Bovendien vindt hij dat *stakeholders* een juridische positie in het toezicht op het bestuur moeten hebben. Wil men als

*stakeholder* overigens invloed uitoefenen dan moet men ook een stukje medeverantwoordelijkheid dragen. Elke erkenning als institutionele medespeler impliceert dan ook dat men een stuk medeverantwoordelijkheid accepteert en dus niet meer met oogkleppen op een one-item organisatie kan zijn. Daarbij mag overigens niet vergeten worden dat het kapitaal deel uit maakt van het ondernemerschap in oorsprong en er pas door het recht geleidelijk erkenning gekomen is voor de werknemers. Hij voegt er aan toe dat de directeur in sommige ondernemingen een zeer vergaand engagement heeft met zijn personeel en dat in zo'n geval ten volle recht wordt gedaan aan de belangen van werknemers.

De aandeelhouders-respondent vindt dat het ondernemingsdoel moet zijn het verhogen van de aandeelhouderswaarde op lange termijn, onder voorwaarde van een redelijke behandeling van de overige belanghebbenden. Zij voegt er aan toe dat alle *stakeholders* met uitzondering van de aandeelhouders al verzekerd zijn van een bepaald rendement dus moet de aandeelhouder wel beloofd worden met een goede *shareholder's value*. Continue winstgroei is voor alle partijen van belang en bovendien moet iedere onderneming gevoed worden met behoorlijke financiële middelen. Het is dan ook niet verrassend dat zij de aandeelhouders de belangrijkste partij noemt waarvoor de onderneming 'op aarde' is.

### Raad van commissarissen

Beide respondenten hebben moeite met het coöptatiesysteem. Toch zien ze werknemers- en aandeelhouderscommissarissen met echt zitten. Het schrikbeeld van raad van commissarissen is toch de Duitse situatie (ziet noot 2). Er vindt geen reëel debat meer plaats in die zgn. *Aufsichtsrat*. Het bezwaar is namelijk dat de werknemers-commissarissen vaak buiten het eigenlijke debat en buiten commissies van de *Aufsichtsrat* worden gehouden. Dit leidt weer tot procedures en verstoorde relaties. En of daar nu de belangen van de onderneming en in het bijzonder de belangen van de werknemers mee gediend zijn, is nog maar de vraag. Ook is het nog geen uitgemaakte zaak dat institutionele beleggers in Nederland er voor voelen om de vinger aan de pols van het management te houden via een zetel in de raad van commissarissen.

Het vertrouwen dat men in Nederland heeft in een raad van commissarissen is in vele gevallen slechts een soort negatief vertrouwen. De werknemers-respondent formuleert het als volgt. Het ontbreekt in veel situaties aan gebrek aan vertrouwen. De algemene vergadering van aandeelhouders heeft in zo'n geval kennelijk geen bezwaar gemaakt tegen voorgenomen benoemingen. Het probleem is bovendien dat men wel bezwaar kan maken tegen voorgenomen benoemingen, maar dat die bezwaren weer zijn beperkt willen ze gegrond kunnen zijn op wat de wet noemt. Eigenlijk, zo voegt hij toe, ontbreekt de materiële grond voor positief vertrouwen en volgens hem zou dat vertrouwen in ieder geval verbeterd kunnen worden met een rechtstreekse benoeming van een commissaris door de algemene vergadering van aandeelhouders of door de ondernemingsraad.

### Ondernemingsraad

Beide respondenten spreken zich ook expliciet uit over bepaalde rechten die werknemers hebben. Het feit dat werknemers via een aanbevelings- en bezwaarrecht de ondernemingsraad voor zich kunnen laten spreken vinden ze beiden een 'wassen neus'. Eigenlijk hebben werknemers via de ondernemingsraad veel meer invloed dan aandeelhouders in beursgenoteerde ondernemingen. Toch is de zeggenschap van de ondernemingsraad met bestand tegen de krachten van de **financiële** markten en daar gaat het in de meeste ondernemingen uiteindelijk om.

### Informatievoorziening

Ondernemingen kunnen op diverse wijzen informatie verstrekken. Allereerst via het **standaard**-jaarverslag dat in principe bestemd is voor de aandeelhouders. Vaak ook worden sociale jaarverslagen uitgegeven waarin informatie wordt verstrekt en verantwoording wordt afgelegd voor wat betreft organisationele en personele aangelegenheden.

Ook wordt informatie verstrekt conform artikel 31 van de Wet op de ondernemingsraad (WOR). Het management is namelijk verplicht om twee maal per jaar aan de ondernemingsraad informatie te verstrekken over de werkgelegenheid en belangrijke ontwikkelingen die zich aftekenen. Welbeschouwd biedt de wet eigenlijk een fantastisch kader voor goede informatiesystemen in de organisatie. De kunst is nu dat de ondernemingsraad in zijn relatie tot het management tot een standaardpatroon moet zien te

komen. Dat houdt in dat de ondernemingsraad niet overvoerd wordt maar wel de nodige informatie krijgt om het werk goed te doen.

De aandeelhouders-responsent geeft aan dat zij moeite heeft met de informatie-verstrekking aan de diverse typen aandeelhouders. Zij onderscheidt daarbij de kleinere, al dan niet georganiseerde aandeelhouders van de grotere institutionele beleggers. Er wil nogal eens sprake zijn van 'vooroverleg' tussen management en grotere beleggers. Tijdens dit overleg worden regelmatig stemafspraken gemaakt ten behoeve van de algemene vergadering van aandeelhouders. Dit staat een goede discussie tussen alle aanwezige aandeelhouders op die vergadering vaak in de weg. Wordt dan ook nog *proxy solicitation* ingevoerd dan is de nadruk van de algemene vergadering van aandeelhouders al helemaal verdwenen. Zij is van mening dat discussies op de juiste plek moeten worden gevoerd en dat is nu eenmaal in de algemene vergadering van aandeelhouders.

Ook merkt zij op dat sommige managers het niet zo nauw nemen met de pure informatie voorziening die verplicht is in het kader van artikel 28h, namelijk het bekend maken van koersgevoelige informatie. Daardoor kunnen de belangen van aandeelhouders aardig geschaad worden. Toch is ze ervan overtuigd dat de meeste managers over het algemeen bereid zijn om tijdig de juiste informatie te verstrekken. En waar aandeelhouders adequaat worden geïnformeerd zullen ze het management echt niet voor de voeten lopen en tegen bepaalde voorstellen stemmen.

Ook voor de zeven andere respondenten werd vooraf een aantal vragen geformuleerd die uitsluitend als handleiding dienden tijdens het gesprek. Ook deze vragen zijn niet als zodanig aan ze voorgelegd. Al pratend werden de meeste antwoorden echter wel gegeven..

1. Welke drie doelstellingen zijn het belangrijkste en hoe realiseert U deze?
2. Hoe zou U de ondernemingsstrategie omschrijven?
3. Wie zijn de belangrijkste belanghebbenden van Uw onderneming en hoe zou U hun belangen omschrijven?
4. Hoe vertaalt U de geïdentificeerde belangen in ondernemingsstrategie en hoe wordt deze strategie, voor wat betreft deze belangen, aan de belanghebbenden gecommuniceerd?
5. Is er een verschil in de wijze waarop de diverse belanghebbenden invloed uitoefenen op de ondernemingsstrategie? Hoe gaat U om met deze **druk/invloed**?

### Doelstellingen

De doelstellingen die het meest werden genoemd worden hieronder kort weergegeven. Het maximaliseren van de aandeelhouderswaarde is belangrijk omdat dat de beste garantie biedt voor de continuïteit op de langere termijn. Dat hoeft echter niet het beste voor de werknemers te zijn. Men verwacht namelijk dat van langere termijn *commitment* van werknemers in de toekomst minder sprake zal zijn.

Bij het maximaliseergedrag werden wel enkele kanttekeningen geplaatst. Men kan niet alles maximaliseren want dan wordt het allemaal veel te vaag. Het gevaar bestaat dat er dan geheime agenda's ontstaan en het waarderen van de onderneming problemen gaat opleveren. Men kan overigens het maximaliseren van de aandeelhouderswaarde wel nastreven, maar niet ten koste van het personeel want dan pleegt men roofbouw, zo vonden velen.

Het maken van zoveel mogelijk winst en het vergroten van het marktaandeel werden ook genoemd. De ene noemt dat een hoofddoel, de ander een afgeleid doel. Hoe dan ook zijn het doelen die met op de korte termijn gerealiseerd kunnen worden. Ook dienen ze te worden gerealiseerd zonder teveel kosten met zich mee te brengen.

### Corporate governance

Spreekt men over strategie, dan komen, merkwaardig genoeg, niet alleen doelstellingen kort aan bod maar wordt er vooral gesproken over *corporate governance*. En bij *corporate governance* doelt men eigenlijk op het rapport van de Commissie Peters (1997). Dit rapport is in alle raden van commissarissen besproken en naar aanleiding daarvan zijn de taken en bevoegdheden van die raad nader vastgelegd. Ook

vindt betere registratie plaats van besluitvorming en wordt er wat formeler gehandeld in de dagelijkse praktijk.

Over het coöptatiesysteem dat binnen het structuurregime bestaat zijn de meningen verdeeld. De kennis en kunde die een kandidaat-lid inbrengt dienen bepalend te zijn bij een benoeming tot commissaris. Ook moet iemand goed in de groep passen. Vooral de respondenten die zelf een aantal commissariaten bekleden vinden dat laatste van groot belang. Zij voegden daar aan toe dat een commissaris zijn werk eigenlijk pas goed kan doen als hij lang in de raad zit. Dat is dan ook de reden waarom meerdere respondenten aangaven dat de zittingstermijn eigenlijk langer zou behoren te zijn dan nu het geval is. De meeste respondenten vinden overigens dat oud-bestuurders best lid van 'hun eigen' raad van commissarissen kunnen worden op voorwaarde dat ze hun opvolger niet voor de voeten lopen. Want dan loopt het niet goed af, denk maar aan de heer Timmer bij Philips. Enige terughoudendheid is beslist vereist. Daar waar de een het vervullen van een klankbordfunctie als de hoofdtak van de raad van commissarissen noemt, definieert een ander het op de volgende wijze. De raad van commissarissen moet bij voorstellen van de raad van bestuur slechts vaststellen of een redelijke afweging heeft plaatsgevonden, maar met de afweging zelf moet de raad van commissarissen zich eigenlijk met bemoeien.

Ook over *proxy voting* hebben enkele respondenten een duidelijke mening. Als men de aandeelhouders echt monddood wil maken is dit het juiste middel. Verder treft men in het rapport Peters, vinden de meesten, veel evidenties aan. Dat laat echter onverlet dat het rapport serieus wordt genomen. Een respondent omschreef dat als volgt. Het niet naleven van de aanbevelingen zou onbehoorlijk bestuur **kunnen** opleveren, zeker ook als het rapport niet met de commissarissen besproken zou zijn. Overigens gaf diezelfde respondent aan dat de trend wordt dat grote institutionele beleggers verkiezen om niet zelf in de raad zitting te nemen maar onafhankelijke commissarissen voor te dragen voor benoeming. Zij zien inmiddels wel in dat ze, over het algemeen, niet veel van ondernemen afweten en het toezicht op de vennootschap dan ook beter kunnen overlaten aan deskundigen op dat gebied.

Vervolgens noemden enkelen de toename van gebruiken uit de 'Angelsaksische wereld' best verontrustend. Veel beleggers vinden het ontvangen van dividend vaak belangrijker dan een goede **koers/winst** verhouding. Dit zet het management aan tot het vooruitschuiven van investeringsbesluiten en, waar nodig, tot het verkopen van het tafelzilver. Ondanks het feit dat de tucht van de beurskoers enorm is, verwachten ze in Nederland geen 'Amerikaanse toestanden'. De tucht zet in ieder geval wel aan tot resultaatgericht werken. Ook is de verwachting dat claims op bestuurders en ondernemingen hoger zullen worden omdat er internationaler wordt gewerkt en de risico's toenemen.

Over de ondernemingsstrategie zelf meldde één van de respondenten tenslotte nog het volgende. De lange termijn is met belangrijk en dat illustreerde hij aan de hand van een voorbeeld. Als men elke volgende wedstrijd wint, wordt men vanzelf wel kampioen aan het einde van het seizoen. Voor die betreffende onderneming werkt dat **Leitmotiv** in ieder geval al heel lang heel goed.

#### Belanghebbenden

De belanghebbenden die vaak werden genoemd, worden hieronder nader omschreven.

Aandeelhouders zijn belanghebbenden en dat is gewoon de realiteit, zo zegt men. Daarbij moet wel onderscheid gemaakt worden tussen de verschillende typen aandeelhouders. De kleine aandeelhouder is wellicht tevreden met een aardig dividend en verkoopt zijn aandelen als hij **(on)tevreden** is. De grote institutionele belegger beheert vermogen van anderen en moet daar een goed rendement op behalen. Vaak bezit hij zulke grote pakketten dat die met snel te verkopen zijn. Toch zal hij het doen, desnoods in fasen, als hij ontevreden is over het rendement. Hij stemt dan zagezegd met de voeten (zie noot 3). In ieder geval kijkt men wel uit om grote aandeelhouders te bruuskieren, zo werd gezegd.

Vakbonden spelen in sommige ondernemingen een belangrijke rol. Een respondent gaf aan dat die rol in zijn onderneming al heel lang heel bepalend is. Het is daar dan ook ondenkbaar dat eerst de ondernemingsraad wordt geïnformeerd en daarna pas de vakbond. Ook heeft de vakbond directe toegang tot de raad van bestuur. Willen ze iets weten dan bellen ze gewoon de voorzitter of een ander lid van de raad van bestuur. Hij gaf aan dat dit overigens geen gemakkelijke positie is voor een ondernemingsraad.

De overheid wordt door enkele respondenten genoemd als belanghebbende ook al heeft deze geen expliciet belang. De overheid is, naar hun idee, vaak wel allesbepalend voor de bedrijfsvoering. De rol en de invloed van de overheid mogen dan ook niet worden onderschat, zeker in situaties waarin een onderneming in hoge mate van overheidssubsidie afhankelijk is.

Alle respondenten noemden de klanten een belangrijke partij, ook al hebben ze geen invloed op concernniveau. De klant moet een product krijgen van een goede kwaliteit tegen een goede prijs. Ook dient de klant loyaal behandeld te worden.

Werknemers worden door iedereen als belanghebbende partij aangemerkt. Het belang van deze groep wordt breed omschreven. Van een goed salaris en een royale afvloeiingsregeling tot een grote mate van zelfstandigheid in functioneren en kansen op promotie. Ook vreugde in het werk en een goede werksfeer dragen bij aan de tevredenheid en het goed functioneren van werknemers.

Leveranciers zijn zeker ook belanghebbend. Ze doen echter pas zaken als ze een goed **betalingsgedrag** verwachten en er tot goede leveringsafspraken kan worden gekomen. Enkele respondenten gaven aan dat het in ieder geval niet verstandig is om voor 100% afhankelijk te zijn van één bepaalde leverancier.

Ook financieel analisten worden door sommigen genoemd als belanghebbenden en wel in hun rol als representant van de aandeelhouder. Tenslotte worden ook nog zakenpartners genoemd. Die hebben groot belang bij open verhoudingen. **Overigens** zijn grote partners vaak vertegenwoordigd in de raad van commissarissen

#### Waarom doen belanghebbenden 'zaken' met een onderneming?

Aandeelhouders dienen wederom goed te worden onderscheiden. De kleinere aandeelhouder kiest voor een deel uit sentiment voor een bepaald fonds. De grotere belegger kiest op grond van goede rendementsverwachtingen. Ook speelt de kwaliteit van het management voor deze groep een grote rol.

Klanten kiezen voor grote diversiteit en een goede prijs en kwaliteit. Kan een onderneming dat bieden dan komen de klanten vanzelf. Uitgangspunt blijft wel dat het product moet aansluiten bij de behoeften van de klant.

Werknemers kiezen om uiteenlopende redenen voor een bepaalde werkgever. De dynamiek van de branche, de reputatie en grootte van het bedrijf, het internationale karakter van het bedrijf of van de baan, de aard van het product, de goede werksfeer, het salaris- en bonussysteem en de promotiekansen. Ook wordt om sentimentele redenen wel eens voor een bepaalde werkgever gekozen. Het feit dat ouders en grootouders bij een bepaalde onderneming werkten of nog werken, is voor sommigen voldoende reden om er zelf ook te gaan werken.

Leveranciers doen zaken met een bepaalde onderneming omdat dat garanties biedt voor de eigen continuïteit, omdat het een betrouwbare afnemer betreft die bovendien een goed betalingsgedrag heeft. En dat ondanks het feit dat de betalingstermijnen vaak (redelijk) lang zijn.

**Banken/vreemd** vermogensverschaffers participeren als ze geloven in het rendement en in de kwaliteit van het management. Er mag geen sprake zijn van hot air, zoals één van de respondenten het aangaf.

Ook noemen enkele respondenten nog zakenpartners. Partners komen in beeld omdat ze zijn **geïnteresseerd** in *good* business.

#### Communicatie met belanghebbenden

Praten kan men op vele manieren en met vele partijen of personen. De ondernemingsraad is daarvoor een goed orgaan, vinden de meesten. Via de ondernemingsraad kan men namelijk alle werknemers bereiken. Toch hebben ook de bonden in veel ondernemingen een dominante positie dus dan moeten beiden geïnformeerd worden. Dat is niet altijd eenvoudig. Een probleem bij de communicatie met de

ondernemingsraad is dat de kwaliteit van de leden nogal varieert. Reden waarom sommige respondenten liever de raad van commissarissen dan de ondernemingsraad als *sparring partner* hebben. Ook vinden enkelen het betreuenswaardig dat de aandacht van de ondernemingsraad vaak uitsluitend gericht is op secundaire arbeidsvoorwaarden. Overigens krijgen werknemers niet alleen informatie via de ondernemingsraad. Ook lezen ze bijv. jaarverslagen en bedrijfsbladen. Bovendien, vinden de meesten, kunnen ze zelf informatie vergaren door op iemand af te stappen als ze vragen hebben.

Beleggers worden uiteraard geïnformeerd indien ze daar behoefte aan hebben. Toch is het verbazingwekkend dat ze meestal geen informatie verlangen over financiële zaken. Ze zijn vaak meer geïnteresseerd in bijv. de strategie van de onderneming, de ontwikkelingen op de markten en de groeiprognozes.

Analisten zijn als belangengroep veel kritischer dan de financiële pers. De pers zoekt gewoon nieuws, dat is nu eenmaal hun plicht. Analisten willen veel meer weten, gaan veel dieper en volgen alles nauwgezet. Men kan het zich niet meer veroorloven om zomaar iets te zeggen. De analisten herinneren zich alle uitspraken en attenderen sprekers op inconsistenties. Een aantal respondenten geeft aan dat niet moet worden onderschat welke invloed analisten achter de schermen hebben.

De raad van commissarissen wordt in dit verband eveneens genoemd. Ook hier wordt de Duitse situatie aangehaald. Er bestaan al raden van meer dan twintig personen en het toezicht op de onderneming vermindert door de inbreng van de werknemers omdat alles buiten hen om wordt geregeld. Alles wordt voorgebakken en zaken waarvoor je in Nederland als raad van bestuur op het matje wordt geroepen worden in Duitsland als hamerstukken afgedaan. Banken beginnen zich daar overigens wat meer terug te trekken omdat Duitse bedrijven, met banken als aandeelhouder, geen voet aan de grond krijgen in bijv. Amerika.

De aandeelhouders krijgen informatie via jaarverslagen en in de algemene vergadering van aandeelhouders waar vaak de voltallige raad van bestuur en raad van commissarissen aanwezig zijn. Die vergadering is niet zelden een onaangename verzoeking voor de bestuurders van Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen. Niet alleen vanwege de beroepsquerulanten die onvermijdelijk in het vergadercircuit opduiken. Ook een apathisch publiek is geen lolletje. Aan het kritisch beoordelen van de bestuurders door de aandeelhouders, hetgeen in feite de functie van de jaarvergadering is, komt men nauwelijks toe. Niet in de laatste plaats overigens door de onverschilligheid van de aandeelhouders zelf.

#### Druk/invloed belanghebbenden

In het algemeen werd er over de **druk/invloed** van belanghebbenden het volgende gezegd. Bij het management heerst volgens enkele respondenten grote angst voor negatieve publiciteit. Komt men namelijk als persoon een keer zeer negatief in de pers dan heeft dat ook voor de gezinsleden vaak grote gevolgen. Nederland is een klein land en de sociale controle is groot. En dat weet iedereen maar al te goed. Respondenten geven ook aan dat een beursnotering de druk op de onderneming enorm verhoogt. Bij een beursnotering komen namelijk hele andere belanghebbenden om de hoek kijken. Analisten, journalisten maar zeker ook bepaalde aandeelhouders zullen de prestaties van de onderneming kritisch gaan volgen. Er moet dan een goede communicatiestrategie voor elk van deze partijen worden ontwikkeld. Het is een heel ingrijpend proces vooral voor het management. Een beursgang heeft, zoals een respondent het verwoordt eigenlijk drie gevolgen. Er komen veel meer aandeelhouders, de koers moet elke dag bepaald worden en door de bank genomen heeft men er alle belang bij dat de aandeelhouders blijven. Ook verhoogt de tucht van de markt de druk om op korte termijn goede resultaten te laten zien. Vaak denkt men bij beursgenoteerde ondernemingen daarom alleen nog maar in termijnen van een kwartaal. En dat is een zorgwekkende ontwikkeling, vindt de meesten.

#### Conclusie

Concluderend kan het volgende worden gezegd. De gesprekken die zijn gevoerd waren oriënterend van karakter. De respondenten mochten vertellen wat ze van een aantal zaken vonden zonder dat daarbij sprake was van een vraag- en antwoordspel. Uit de gesprekken kan in ieder geval worden afgeleid dat de aandeelhouders en werknemers door iedereen als belangrijkste belanghebbenden worden genoemd. Met

aandeelhouders moet zorgvuldig worden omgegaan. Ze dienen goed en tijdig te worden geïnformeerd. De algemene vergadering van aandeelhouders zou daar een goed middel voor kunnen zijn, ware het niet dat de kwaliteit van die vergadering teleurstellend is. Ook analisten, als representanten van de aandeelhouders, behoren te weten wat er zoal speelt. De belangen van aandeelhouders zijn vaak groot en de druk die ze via de beurs op het management uitoeft is vaak enorm. Of dat goed is voor de lange termijn oriëntatie van de onderneming is nog maar de vraag. Wel is het zo dat het management bijna alles wordt vergeven als de financiële resultaten heel goed zijn. Ook naar de belangen van werknemers moet met aandacht worden gekeken. Goede informatieverstrekking aan werknemers en een zorgvuldige omgang met de ondernemingsraad en vakbonden is van groot belang. Wil men 'goed' personeel behouden dan zal met de wensen en belangen van die betrokkenen wel degelijk rekening moeten worden gehouden. Anders is het met het *commitment* voor de baas snel gedaan. Hoog verloop van goed personeel is eveneens niet goed voor de lange termijn oriëntatie van de onderneming.

### Resultaten van de tweede interviewronde

Het doel van de eerste ronde was om, in het algemeen, iets te vernemen over de positie van belanghebbenden in Nederlandse ondernemingen. Het waren interessante gesprekken die voldoende informatie opleverden voor de tweede interviewronde. Op basis van die informatie namelijk en op basis van informatie uit Freeman's boek (1984) konden tien vragen worden geformuleerd. Deze vragen dienden door al de twaalf respondenten uit de tweede interviewronde te worden beantwoord. De keuze van die respondenten werd wederom ingegeven door beschikbare *netwerken*. In tabel negen worden ze in algemene bewoordingen omschreven (zie noot 4). Het doel van de gesprekken was om wat concreter van de leden van raden van bestuur te vernemen hoe het eigenlijk zit met hun belangstelling voor en kennis van de belanghebbenden van hun onderneming. Net als bij de eerste interviewronde hadden alle respondenten informatie als jaarverslagen en interne memo's beschikbaar gesteld ter voorbereiding op de gesprekken. De interviews vonden plaats in de periode van eind november 1997 tot begin februari 1998. De gesprekken duurden gemiddeld tweeënzestig minuten met een minimum van vijfenveertig en een maximum van tachtig minuten. Ook deze gesprekken werden allemaal opgenomen en uitgetypt.

Tabel 9 Respondenten uit de tweede interviewronde

<p>           één <b>human</b> resources lid uit de raad van bestuur van een snoeponderneming            één financieel lid (CFO) uit de raad van bestuur van vervoerders over de grond            één financieel lid (CFO) uit de raad van bestuur van een luchtvaartmaatschappij            één directeur Corporate Affairs die samen met de voorzitter van de raad van bestuur de antwoorden gaf en werkzaam is in de rookartikelenbranche            één voorzitter van de raad van bestuur uit de rookartikelenbranche            één voorzitter van de raad van bestuur van een luchtvaart gelieerde onderneming            één voorzitter van de raad van bestuur uit de aluminium componenten sector            één voorzitter van de raad van bestuur uit de industriële componenten sector            één voorzitter van de raad van bestuur uit de vermogensbeheer sector            één voorzitter van de raad van bestuur van een verzekeringsmaatschappij            één voorzitter van de raad van bestuur van een telecommunicatiebedrijf            - één voorzitter van de raad van bestuur uit de uitgeverwereld         </p>
--

De respondenten beantwoordden tijdens het gesprek de volgende tien open vragen.

Welke functie bekleedt U **binnen** de onderneming?

Hoe zou U de doelstellingen van de onderneming willen omschrijven?

Wie zijn daarbij de belanghebbenden en welke zijn hun belangen? Hoe komt U er achter wie het zijn en wie bepaalt dat?

Hoe komt U er achter aan welke minimale voorwaarden de onderneming moet voldoen om geïdentificeerde belanghebbenden tevreden te **houden/geen** last van ze te krijgen?



Waar staan de geïdentificeerde belanghebbenden en hun **belangen/minimale** voorwaarden geregistreerd?

Hoe en door wie wordt met geïdentificeerde belanghebbenden overlegd (soms onderhandeld) **en/of** gecommuniceerd?

Wat doet U als belanghebbendenbelangen veranderen bijv. qua samenstelling, macht of inhoud of er iets verandert aan de minimale voorwaarden?

Hoe weet U of U aan de minimale voorwaarden om de belanghebbenden tevreden te houden voldoet en wat doet U als U deze voorwaarden niet haalt?

Waarom doen de door U geïdentificeerde belanghebbenden 'zaken' met U?

Gaat U nu anders om met belanghebbenden dan bijv. 10 jaar geleden? Kunt U dat illustreren aan de hand van een voorbeeld?

Ook hier geldt dat bij het beantwoorden van de vragen de veronderstelling is dat *sociale wenselijkheid* niemand vreemd is. Het is bovendien moeilijk om tijdens een gesprek van een uur naar bewijzen te vragen voor gedane uitspraken. Dus de resultaten van deze interviewronde dienen met die gedachten in het achterhoofd gelezen te worden.

Vraag 1: Welke functie bekleedt U binnen de onderneming?

In tabel negen zijn de respondenten en de ondernemingen waarin zijn werkzaam zijn reeds omschreven.

Vraag 2: Hoe zou U de doelstellingen van de onderneming willen omschrijven?

De doelstellingen die werden genoemd verschilden allemaal van elkaar. Ze worden hieronder weergegeven.

- Winst maken
- Continuïteit van de onderneming
- Scheppen van werkgelegenheid als afgeleid doel
- Groei in omvang en resultaat
- Spreiding van risico's
- Hoge dosis van creativiteit
- Zinvol dienstenpakket aanbieden tegen rendabel plaatje
- Leidende onderneming in de wereld worden
- Goed niveau van aandeelhouderswaarde creatie om ook naar de andere *stakeholders* toe tot een evenwichtige belangenbehartiging te komen waarbij er geen sprake is van hiërarchie tussen belangen
- Voorzien in de totale behoefte van de consument
- Aandacht voor mensen, producten, klanten, milieu en aandeelhouders
- Bereikbaarheid verzorgen voor de klant, de mens, de samenleving in de brede zin des woords
- Return on Sales van 15%
- Expansie op drie gedefinieerde gebieden
- Productie en bevoorrading van Europese markten
- Vermogensbescherming en vermogenscreatie

Vraag 3: Wie zijn daarbij de belanghebbenden en welke zijn hun belangen? Hoe komt U er achter wie het zijn en wie bepaalt dat?

De uitspraken over de belanghebbenden en hun belangen worden in de onderstaande tabel weergegeven.

Tabel 10 Belanghebbenden en hun belangen

Belanghebbenden	Belangen
aandeelhouders	dividend, ROI, managen van risicopremie, goed niveau en goede voorspelbaarheid van de groei, continuïteit van de onderneming, goede financiële ontwikkeling, regelmatige groei van de winst per aandeel
werknemers	beloning, (leuk) werk, lol in het vak, goede ontplooiingsmogelijkheden, ambities, internationalisering, ontwikkelen van de kennis- en gedragscomponenten, respect binnen het team en daar een bijdrage aan leveren, baan met perspectief en vastigheid
klanten	goede 'deal', eerste klas product, perfecte bediening, een oplossing van problemen, hulp bij het eigen waardecreatie-proces
autoriteiten	naleving van de regels, beleid maken
management	beloning, <b>self-fulfilment</b>
leveranciers	geld verdienen
maatschappelijk gebeuren	bijdrage leveren aan het macro-gebeuren hetgeen niet de optelsom is van <b>micro</b> verantwoordelijkheden van de individuele werknemer, vervullen van een nutsfunctie, <b>bijdrage</b> aan de <b>omgeving</b> en de werkzeleaneheid
de Nederland B Vmeegaan in de groei	
milieu	het in stand houden van de <b>omstandigheden</b> waaronder mensen moeten leven

Aandeelhouders, werknemers en klanten worden door alle respondenten genoemd als partijen waarvan men de belangen ook goed denkt te kennen. Daarom worden deze drie, naar hun idee, dan ook vaak in jaarverslagen genoemd.

Vraag 4: Hoe komt IJ er achter aan welke minimale voorwaarden de onderneming moet voldoen om geïdentificeerde belanghebbenden tevreden te **houden/geen** last van ze te krijgen?

In onderstaande tabel wordt weergegeven hoe managers er achter komen welke wensen de belanghebbenden van de onderneming hebben.

Tabel 11 Informatie over de wensen van belanghebbenden

Belanghebbenden	Hoe komt het management aan informatie over de wensen van betreffende belanghebbende?
aandeelhouders	algemene vergadering van aandeelhouders, bezoeken, presentaties, bijeenkomsten in het land, koers, AEX index, rechtstreekse contacten, road shows
werknemers	ondernemingsraad, vakbonden, cao overleg, management team vergaderingen, ziekteverzuimpercentage, verloopcijfers, eigen neergelegde <b>plannen/ambities</b> , tevredenheidsmetingen in kader van TQM, afgelegde bezoeken, rechtstreekse contacten, lange termijn relaties
klanten	klachten schriftelijk dan wel mondeling, goede communicatie, lange termijn relaties, marktonderzoek, consumentenplatforms, klantenpanels bij nieuwe producten, direct marketing
leveranciers	goede gesprekken die mogelijk zijn op basis van lange termijn relaties, rechtstreekse contacten. <b>kwaliteitscontroles</b>
autoriteiten	melden zich wel als men iets niet goed doet
milieu	spreken zich wel uit als er iets is

Een respondent vertelde dat het overleg met de werknemers in zijn onderneming zeer tijdrovend is. Hij, of een ander lid van de raad van bestuur, spreekt de vakbonden sowieso in het kader van het CAO overleg. Daarnaast vinden tweemaal per jaar gesprekken plaats met de dertien vakbonden die binnen de onderneming actief zijn. Ook wordt regelmatig met de diverse ondernemingsraden van gedachten gewisseld. **Gelukkig** willen sommige ondernemingsraden graag met de bonden samenwerken en dan

wordt het allemaal iets eenvoudiger. Andere raden willen dat juist helemaal niet. Toch vindt hij het van groot belang dat de relatie met de werknemers goed is en dat er een gestructureerde **informatie**-uitwisseling plaatsvindt.

Het valt op dat, daar waar men goede en lange relaties onderhoudt met belanghebbenden, er ook adequaat op elkaars wensen kan worden ingespeeld. Dat geldt dan in het bijzonder voor de relaties met de klanten en leveranciers.

Vraag 5: Waar staan de geïdentificeerde belanghebbenden en hun **belangen/minimale** voorwaarden geregistreerd?

De meeste respondenten geven aan dat er nergens iets over belanghebbenden staat geregistreerd. Daar waar dat wel het geval is, vindt registratie als volgt plaats.

Tabel 12 Registratie belanghebbenden en belangen

Belanghebbenden	Waar vindt registratie van belangen plaats?
aandeelhouders	jaarverslag
werknemers	TQM documenten, sociale jaarverslag, interne bladen, taakstellingen, arbeidsvoorwaarden
klanten	<b>klantenhandvest/brochure</b> staat wat de klant van de onderneming mag verwachten en hoe bijv. de klachtenprocedures zijn, klantensystemen waarin de wensen zijn geregistreerd, (TQM) documenten
milieu	milieuverslae dat gescheiden is van het jaarverslae. TOM documenten
leveranciers	in (TQM en EFQM) documenten

Het valt op dat in ondernemingen waar Total Quality Management is doorgevoerd, alle belanghebbenden zorgvuldig zijn geïdentificeerd en hun belangen tot in details in documenten zijn beschreven.

Vraag 6: Hoe en door wie wordt met geïdentificeerde belanghebbenden overlegd (soms onderhandeld) **en/of** gecommuniceerd?

De antwoorden op deze vraag werden vaak bij eerdere vragen al gegeven. Toch zijn ze redelijk te rubriceren en te lezen in tabel 13.

Tabel 13 Wie spreekt **binnen** de onderneming met welke belanghebbende

Wie spreekt	Met welke belanghebbende
leden van de raad van bestuur in het algemeen	aandeelhouders al dan met in algemene vergadering van aandeelhouders, grote klanten, <b>werknemers/vakbonden/ondernemingsraden</b> , overheid (ministers, kamerleden en ambtenaren), analisten, Nederlands bedrijfsleven
voorzitter/ceo	afhankelijk van het belang met ( <b>grotere</b> ) <b>aandeelhouders/klanten/leveranciers, pers/media</b> , analisten, consultants
cfo	(kleinere) aandeelhouders, grote klanten, analisten, consultants
vp <b>Human Resources</b>	werknemers
<b>ir/pr</b> functionaris	aandeelhouders, analisten, <b>pers/media</b> , <i>milieubeweging</i>
afd. interne communicatie	werknemers
afd. externe communicatie	partijen waar relaties mee moeten worden onderhouden
afd. public affairs	maatschappelijke <b>stakeholders</b> als kamerleden en ministers
inkopers	leveranciers, werknemers, klanten
medewerkers	klanten face tot face of aan de telefoon
tussenpersonen	klanten face tot face of aan de telefoon

Wat opvalt is dat de leden van de raad van bestuur over het algemeen zelf met de meeste belanghebbenden spreken, zeker als grote belangen op het spel staan. Ook ontmoeten ze regelmatig de

(top van de) werknemers om van gedachten te wisselen over de strategie van de onderneming. Aandeelhouders kunnen rekenen op de gastvrijheid van leden van de raad van bestuur als het bezoek maar niet plaatsvindt vlak voor de publicatie van cijfers en als het maar niet al te veel tijd kost. Voor de contacten met de **pers/media**, door velen in eerdere vragen niet als belanghebbende genoemd, is meestal een **ir/pr** functionaris verantwoordelijk. Zijn het echter analisten die contact zoeken met de onderneming dan worden ze door leden van de raad van bestuur ontvangen of kunnen ze road shows of speciale analisten bijeenkomsten bezoeken.

Vraag 7: Wat doet U als belanghebbendenbelangen veranderen bijv. qua samenstelling, macht of inhoud of als er iets verandert aan de minimale voorwaarden?

Het antwoord van velen was dat men niets hoeft aan te passen als men niets registreert. De meeste respondenten hebben overigens nog geen grote veranderingen in de samenstelling en wensen van belanghebbenden meegemaakt. Mocht dat al gebeuren dan zijn er geen scenario's voorhanden om daar snel op in te springen. Daar waar juist wel registratie plaatsvindt, laat de inflexibiliteit van systemen het vaak niet toe dat er tussentijds veranderingen in documenten worden aangebracht.

Vraag 8: Hoe weet U of U aan de minimale voorwaarden om de belanghebbenden tevreden te houden voldoet en wat doet U als U deze voorwaarden niet haalt?

Het luxe probleem dat zich bij een aantal ondernemingen voordoet is dat men tot op heden zijn beloften altijd heeft kunnen nakomen. Vaak deed men het zelfs veel beter dan voorspeld. Maar daar waar belanghebbenden ontevreden zijn verneemt men dat snel genoeg, zo is de mening. Ongenoegen kan worden uitgesproken in bijeenkomsten die al dan niet een formeel karakter dragen. Ook leiden de respondenten uit de toon en inhoud van bijv. brieven, memo's en krantenartikelen snel af hoe het staat met de tevredenheid van de betreffende belanghebbende. En vergeet met dat aandeelhouders zullen 'stemmen met de voeten' en werknemers zullen veranderen van werkgever als er niets met het uitgesproken ongenoegen wordt gedaan.

De respondenten voegen daar nog het volgende aan toe. Als men voorziet dat men toezeggingen niet kan nakomen, dan moet dit zo snel mogelijk over de *bühne*. *Never a surprise* is toch wel het credo. Eigenlijk mag het met zo zijn dat het management voor grote verrassingen komt te staan. Als men verwacht bepaalde resultaten niet te kunnen behalen moeten alternatieve routes bewandeld worden om voorkomende problemen alsnog op te lossen. Er moeten programma's binnen de onderneming voorhanden zijn die er voor zorgen dat de kansen dat men plannen niet kan halen worden verkleind. Doen wat men zegt heeft nu eenmaal alles te **maken** met **accountability**, met **delivery** en met geloofwaardigheid. Men kan het zich niet meer veroorloven om elke vorm van vrijblijvendheid uit te bannen.

Vraag 9: Waarom doen de door U geïdentificeerde belanghebbenden 'zaken' met U?

De antwoorden op de vraag, waarom belanghebbenden 'zaken' doen met de onderneming waar de respondenten werken, **kunnen** het best in tabelvorm worden weergegeven.

Tabel 14 Redenen waarom belanghebbenden 'zaken' doen met de onderneming van de respondent

Belanghebbenden	Redenen om 'zaken' te doen met een onderneming
aandeelhouders	dik tevreden over het toegezegde dividend, geld verdienen, samenstelling portefeuille, spreiding risico's, verwachte winstontwikkeling op termijn
werknemers	koesteren van <i>companypride</i> , leuk bedrijf, goede secundaire arbeidsvoorwaarden, loyaliteit, sfeer van vertrouwen, eigen verantwoordelijkheden, buitenlandervaring, innovatieve werkomgeving, goede beloning
klanten	hoge veiligheid, goede service, goede formule, product waarmee zelf geld mee worrdt verdiend. goede kwaliteit, goede <b>prijs, oplossing</b> van problemen

Belanghebbenden	Redenen om 'zaken' te doen met een onderneming
leveranciers	tevreden over gang van zaken, volume, goede contacten, spin-off effect als men aan grote klant mag leveren
pers	behoefte aan nieuws
analisten	beroepsplicht
banken	solide onderneming
management	inkomen en uitdaging
milieu	onderneming is toonbeeld van omgang met de <i>milieubeweging</i> .
tussenpersoon	goede service, goede <b>prijs/kwaliteit</b>
de Nederland BV	opdrachten

Aandeelhouders laten zich voornamelijk leiden door de financiële verwachtingen die ze hebben van bepaalde fondsen. Trouw zijn ze niet meer, vinden de meeste respondenten. Werknemers kiezen om heel uitlopende redenen voor een bepaalde werkgever. Een prettige werksfeer in de brede zin des woord en een goede financiële beloning zijn van groot belang. Leveranciers vinden het prettig om aan een grote betrouwbare klant te leveren. Niet alleen vanwege garanties voor de eigen continuïteit maar vooral ook vanwege het spin-off effect dat leveren aan topondernemingen veroorzaakt. Klanten willen gewoon waar voor hun geld en oplossingen voor hun problemen.

Vraag 10: Gaat U nu anders om met belanghebbenden dan bijv. 10 jaar geleden? Kunt U dat illustreren aan de hand van een voorbeeld?

Alle respondenten gaven aan dat ze volstrekt **kansloos** zouden zijn als ze in deze tijd nog op dezelfde wijze met hun belanghebbenden zouden omgaan als jaren geleden. Belanghebbenden accepteren het niet meer dat ze niet of slecht worden **geïnformeerd**. Met hun belangen dient rekening te worden gehouden anders is het voorbij met de loyaliteit.

De respondenten gaven bijna allemaal dezelfde antwoorden op de voorgelegde vraag. Deze antwoorden zijn verwerkt in tabel 15.

Tabel 15 Veranderingen in het *stakeholder* denken

Belanghebbenden	Wat is er veranderd
aandeelhouders	belang van de koers is enorm toegenomen, meer sturen op aandeelhouderswaarde, minder loyaliteit, meer zeggenschap, volgen de onderneming veel kritischer, krijgen meer informatie, wordt frequenter en professioneler mee gecommuniceerd
werknemers	veel meer personeel, veel meer geïnstitutionaliseerd, volgen de onderneming veel kritischer, meer zeggenschap, zakelijker, meer participatie, grotere mobiliteit, minder hiërarchie
klanten	veel meer marktonderzoek., <b>open dialoog</b>
leveranciers	veel betere registratie van kwaliteitseisen
milieu	met milieugroepen moet je vrienden zijn, open dialoog
media	gedrag van de onderneming wordt veel kritischer gevolgd
raad van commissarissen	veel kritischer, zorgvuldiger samengesteld

Concluderend kan worden gesteld dat er heel anders tegen belanghebbenden van een onderneming wordt aangekeken dan vele jaren geleden. Dat aandeelhouders en werknemers in de **tweete** interviewrondes de belangrijkste partijen werden genoemd, zal niemand verbazen. Dat is altijd al zo geweest en zal ook altijd wel zo blijven. De respondenten voegden daar nog aan toe dat hun maatschappelijke verantwoordelijkheid steeds groter wordt. Ook dient *met* de belangen van het milieu steeds meer rekening te worden gehouden. Men vindt het echter moeilijk om die belangen exact te omschrijven, laat staan er adequaat op in te spelen. Hoe dan ook, het is van groot belang dat er op een verstandige wijze met belanghebbenden wordt gecommuniceerd. Niet alleen het management weegt belangen af. Ook de belanghebbende moet in de gelegenheid worden gesteld om zijn belangen zorgvuldig af te wegen en keuzes te maken.

Het is verrassend en tegelijkertijd teleurstellend dat er nauwelijks registratie plaatsvindt van belanghebbenden en hun belangen. Het is verrassend omdat zelfs respondenten die exact konden aangeven wie de belanghebbenden zijn en welke hun belangen zijn, daar niets over hadden opgeschreven. Het is teleurstellend omdat het toetsen van hun uitspraken zo moeilijk wordt als er geen bewijzen voorhanden zijn. Hoe kan dan wel worden onderzocht hoe het is gesteld met belangenbehartiging in Nederlandse ondernemingen?

## Conclusie en suggesties voor vervolgonderzoek

In de wetenschappelijke en ‘populaire’ literatuur kan men lezen hoe ondernemingen omgaan met hun belanghebbenden of dat zouden behoren te doen. Ook de resultaten van twee interviewrondes geven een indruk hoe belangenbehartiging, in ieder geval met woorden, wordt beleden in Nederlandse ondernemingen. Maar daar waar wordt gevraagd naar ‘harde’ bewijzen zitten de meeste respondenten met lege handen. Hoe kan men dan wel aantonen hoe managers omgaan met hun belanghebbenden? En of managers bij het onderhouden van relaties met **stakeholders** nu worden gedreven door zelfbelang, gezond verstand of hoge standaards van ethisch gedrag kan volgens Clarkson (1995) met de huidige beschikbare methodologie niet eens goed worden gemeten. Nu is het doel van het vervolgonderzoek niet **om** aan te tonen om welke reden managers omgaan met belanghebbenden en hun belangen maar **veleer** om aan te tonen of en hoe ze dit eigenlijk doen.

Twee vragen die echter beantwoord dienen te worden alvorens het onderzoek kan worden gestart, zijn de volgende.

1. Hoe **definieert** en identificeert men een belanghebbende?  
Het is niet ongebruikelijk dat een werknemer of leverancier tevens aandeelhouder is. Is hij nu, in de ogen van het management, een aandeelhouder of een werknemer voor wat betreft zijn belangen?
2. Hoe definieert en identificeert men een belang?  
Zijn belangen als goede arbeidsvoorwaarden voor een werknemer in de gieterij van Hoogovens wel dezelfde als die voor een verpleger in een ziekenhuis?

Pas als het antwoord op die twee vragen gevonden is, kan worden nagedacht over de keuze van de methodologie en indien nodig de formulering van de hypothesen. Zover is het nog niet maar vragen voor het vervolgonderzoek zouden bijvoorbeeld de volgende kunnen zijn.

- Kan men de aandacht die het management heeft voor een bepaalde **stakeholder** afleiden uit de hoeveelheid tekst die ze in het jaarverslag aan deze **stakeholder** besteedt?
- Gaan managers bij bepaalde besluiten een dialoog aan met belanghebbenden die zij invloedrijk achten?
- Formuleert het management de belangen van aandeelhouders anders bij B.V. dan bij een N.V. of een beursgenoteerde onderneming?
- Kent het management in de dienstensector een groter belang toe aan de wensen van werknemers dan aan die van aandeelhouders?
- Kent het management in de kapitaalintensieve sector een groter belang toe aan de wensen van aandeelhouders dan aan die van werknemers?
- Wat vinden **stakeholders** eigenlijk **good performance**?
- Wanneer is de onderneming **in control** in de ogen van de belanghebbenden?

Zoals reeds eerder is aangegeven, is er geen methode voorhanden waarmee kan worden aangetoond of en hoe het management van een onderneming omgaat met belanghebbenden en hun belangen. Toch is het voor de verdere ontwikkeling van het **stakeholder concept** van belang dat deze methode wordt ontwikkeld en empirisch wordt getest. Er is dus nog veel werk aan de winkel voor onderzoekers die geïnteresseerd zijn **in stakeholder management**.

## Noten

1. De inventarisatie vormt een onderdeel van een proefschrift over *stakeholder management*. Met de respondenten is afgesproken dat hun namen en de namen van de organisaties waar zij werkzaam zijn uitsluitend in het proefschrift worden vermeld. Overigens gaven alle respondenten aan dat ze niet geciteerd wilden worden.
2. In Duitsland beschikken werknemers over pregnante formele rechten ten aanzien van de samenstelling van het toezichthoudend orgaan (de *Aufsichtsrat*) op basis van *Mitbestimmung*. De helft van de zetels kan door hen worden ingevuld, de andere helft door de aandeelhouders (Moerland 1995a)
3. Consumenten hebben volgens Hirschman (1970) meerdere opties om hun ongenoegen aan producenten kenbaar te maken. *Exiting* betekent overgaan tot het kopen van concurrerende producten. *Voicing* betekent het actief pogen hun ongenoegen kenbaar te maken. Hoe meer er sprake is van *loyalty* naar de onderneming toe hoe meer consumenten geneigd zijn *voice* boven *exit* te verkiezen. Toch blijft men alleen loyaal zonder zelf actie te ondernemen (*voicing*) als men verwacht dat een ander actie zal ondernemen of dat er iets zal gebeuren waardoor de situatie zal verbeteren. Deze drie mogelijkheden worden ook wel vertaald van de consument naar de aandeelhouder en dan **onstaat** het volgende beeld. Zijn aandeelhouders niet tevreden, dan verkopen ze hun aandelen (*exiting*). Dit noemt men ook wel 'stemmen met de voeten'. Bij verkoop van grote pakketten kan dit leiden tot een daling van de koers en dat belemmert ondernemingen weer bij het aantrekken van nieuw vermogen en vergroot de kans op een vijandige overname (Groot, 1996). Maken ze hun onvrede echter kenbaar bijv. tijdens de algemene vergadering van aandeelhouders dan is er sprake van *voicing*. De voorwaarden voor *loyalty* zijn dezelfde als bij consumenten.
4. Twee respondenten trokken hun toezegging in vanwege tijdgebrek. Twee andere respondenten, ook voorzitters van raden van bestuur, waren bereid hun plaats in te nemen.



## Appendix 1: Verklaringen over *stakeholders* en over *stakeholder management*

1. The **seize** of an **individual** stake is a function of the extent to which the stakeholders relation **with** the **fii** is supported by investments in **specific assets**. By **assets** is meant that these cannot be redeployed to alternative use without a **loss** of value. But whatever the magnitude of their stake, **each** stakeholder is a part of a nexus of **implicit** and **explicit** contracts that constitutes the company. Management as a stakeholder has a unique position because of their central position in this nexus of contracts and their direct **control** in the decision **making** process (Hill, 1992).
2. According to Jenkinson and Mayer (1994) shareholders are clearly one interest group, but **many** others exist: workers, the existing management, suppliers, providers of finance other than shareholders (**such as banks**), and other related **companies**. Such groups are **often** referred to as stakeholders in a company. **Those who** are involved in the day-to-day operations and **who very often** have a right to play a part in the process of controlling the company. But in **many countries** the company feels accountable to various stakeholders, like senior managers, employees, shareholders, creditors, consumers, suppliers and competing **firms**.
3. According to Freeman (1984) stakeholder is **any** group or individual **who can** affect or is **affected** by the achievement of the **firm's objectives**.
4. In the wide sense of stakeholder it is **any** identifiable group or individual **who can** affect the achievement of an organisation's **objectives** or **who is affected** by the achievement of an organisation's **objective**. In the narrow sense the stakeholder is **any identifiable** group or individual on which the organisation is dependent for its **continued** survival (Freeman and Reed, 1983).
5. Stakeholders are **persons** or groups that have, or claim, ownership, rights or interests in a corporation and its activities, past, present, or future. **Such claimed rights** or interests are the results of transactions with, or actions taken by, the corporation, and **may be legal or moral**, individual or **collective**. A primary stakeholder group is one without whose continuing participation the corporation cannot survive as a **going concern**. Secondary stakeholder groups are defined as those **who** influence or affect, or are influenced or **affected** by, the corporation, but they are not engaged in transactions with the corporation and are not essential for its survival (Clarkson, 1995).
6. A stakeholder **may** be defined as **any** individual or group **who affects** or is **affected** by the organization and **its processes**, activities and functioning (Carroll, 1997).
7. According to Donaldson and Preston (1995), stakeholders are **persons** with **legitimate interests**.
8. Turnbull (1997) prefers to define stakeholders as **persons** or groups **who either voluntary or involuntary** become exposed to risk **from the** activities of a **firm**.
9. By now most **executives** understand that the term stakeholder **constitutes** a play on **the** word **stockholder** and is intended to more appropriately describe those groups or **persons who** have a stake, a claim, or an interest in the operations and decisions of the **firm** (Carroll, 1991).
10. Stakeholder groups consist of people **who** are **affected** by corporate **policies** and **practices** and **who** see themselves as **having** a stake in the business. A stakeholder group **can** be defined as **any group** whose **collective** behaviour **can** directly affect **the** organisation's future, but which is not **under the** organisation's direct **control** (Sturdivant, 1979).

## Appendix 2: Geraadpleegde bronnen

### Jaarverslagen

- Baan 1996, pagina 4
- DSM 1996 en 1997, pagina 5
- KLM 1996/1997, binnenkant kaft
- The Shell Report 1988
- VEB 1997, pagina 4

### Dagbladen

- Financieele Dagblad, 28 november 1996
- Financieele Dagblad, 22 mei 1997
- Financieele Dagblad, 18 oktober 1997
- Financieele Dagblad, 31 maart 1998
- Financieele Dagblad, 2 april 1998
- Financieele Dagblad, 3 april 1998
- NRC Handelsblad, 17 mei 1997

### Overige bronnen

- Alkahafaji, A.F. (1989), *A stakeholder approach to corporate governance: managing in a dynamic environment*, Quorum Books, New York, USA
- Atkinson, A.A., J.H. Waterhouse en R.B. Wells (1997), A stakeholders approach to strategic performance measurement, *Sloan Management Review*, Spring, pp. 25-37
- Azzone, G. et al. (1997), A stakeholder's view of environmental reporting, *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 5, pp. 699-709
- Baarde, D.B. en M.P.M. de Goede (1996), *Methoden en technieken*, Stenfert Kroese, Houten
- Berle, A.A. en G.C. Means (1932), *The modern corporation and private property*, McMillan, New York, USA
- Blair, M.M. (1995), *Ownership and control: Rethinking corporate governance for the twenty-first century*, The Brookings Institution, Washington
- Block, P. (1996), *Stewardship: choosing serving over self-interest*, Berrett-Koehler Publishers, San Francisco, USA
- Bosch, van den F (1996a), Stakeholders en management, *Holland/Belgium Management Review*, No. 47, pp. 24-31
- Bosch, van den F (1996b), *Strategische stakeholder management*, Erasmus Management Report No. 247, Erasmus Universiteit Rotterdam
- Bowen, R.M., L. DuCharme en D. Shores (1995), Stakeholder's implicit claims and accounting method choice, *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 20, pp. 255-295
- Buck, T., I. Filatotchev en M. Wright (1998), Agents, stakeholders and corporate governance in Russian firms, *Journal of Management Studies*, Vol. 35, No. 1, January, pp. 81-104
- Carroll, A.B. (1991), The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders, *Business Horizons*, July-August, pp. 39-48
- Carroll, A.B. (1996), *Business and society: ethics and stakeholder management*, International Thomson Publishing, Cincinnati, USA
- Carroll, A.B. (1997), Understanding stakeholder thinking: themes from a Finnish conference, *Business Ethics*, Vol. 6, No. 1, January, pp. 46-51
- Clarkson, M.B.E. (1995), A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, pp. 92-117
- Commissie Corporate Governance (1997), *Corporate governance in Nederland: de veertig aanbevelingen*, Amsterdam
- Cornell B. en A.C. Shapiro (1987), Corporate stakeholders and corporate finance, *Financial Management*, Spring, pp. 5-14

- Davis, J.H., F.D. Schoorman en L. Donaldson (1997)**, Toward a stewardship theory Of management, *The Academy of Management Journal*, Vol. 22, No.1, January, pp. 28-47
- Donaldson, T. en L.E. Preston (1995)**, The stakeholder theory of the corporation: **concepts, evidence**, and implications, *Academy of Management Review*, Vol. 20, **No. 1**, pp. 65-91
- Fox, M.A. en R.T. Hamilton (1994), Ownership and diversification: agency theory or stewardship theory, *Journal of Management Studies*, Vol. 31, **No. 1**, pp. 69-82
- Freeman, R.E. (1984)**, *Strategic Management, A stakeholder approach*, Pitman
- Freeman, R.E. en D.L. Reed (1983)**, Stockholders and stakeholders: a new perspective on Corporate Governance, *California Management Review*, Vol. 25, No. 3, Spring, pp. 88-106
- Gelauff, G.M.M. en C. den Broeder (1996)**, *Governance of stakeholder relationships: The German and Dutch experience*, Research Memorandum No. 127, Centraal Plan Bureau, Den Haag
- Greenley, G.E. en G.R. Foxall (1996)**, Consumer and nonconsumer stakeholder orientation in UK companies, *Journal of Business Research*, Vol. 35, pp. 105-116
- Greenley, G.E. en G.R. Foxall (1997)**, Multiple stakeholder orientation in UK companies and the implications for company performance, *Journal of Management Studies*, Vol. 34, No. 2, **March**, pp. 259-284
- Groot, T.L.C.M. (1996)**, *Sturen op prestaties*, Wolters-Noordhoff, Groningen
- Grundy, T. (1997)**, Accelerating **strategic** change: the internal stakeholder dimension, *Strategic Change*, Vol. 6, pp. 49-56
- Harrison, J.S. en C.H. St. John (1994)**, *Strategic management of organizations and stakeholders*, West Publishing Company, St. Paul, USA
- Hill, C.W.L. en T.M. Jones (1992)**, Stakeholder-agency theory, *Journal of Management Studies*, Vol. 29, pp. 131-154
- Hirschman, A.O. (1970)**, *Exit, Voice, and Loyalty*, Harvard University Press, USA
- Hutton, W. (1997)**, *Stakeholding and its critics*, IEA Choice in welfare No. 36, London, Verenigd Koninkrijk
- Jenkinson, T. and C. Mayer (1994)**, *Hostile Takeovers: Defence, attack and corporate governance*, McGraw-Hill Book Company, London, Verenigd Koninkrijk
- Jensen, M.C., Meckling W.H. (1976)**, Theory of the **firm**: Managerial behavior, agency **costs** and ownership **structure**, *Journal of Financial Economics*, No. 3, pp. 305-369
- Jones, T.M. (1995)**, Instrumental stakeholder theory: a synthesis of **ethics** and economics, *Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 2, pp. 404-437
- Kay, J. en A. Silberston (1995)**, Corporate Governance, *National Institute Economic Review*, August, pp. 84-97
- Klemm, M., S. Sanderson en G. Luffman (1991)**, **Mission** Statements: selling corporate values to employees, *Long Range Planning*, Vol. 24, No. 3, pp. 73-79
- Limperg Lezing (1997)**, *Shareholder 's value of stakeholder 's value: een afweging van belangen*, Stichting Moret Fonds en het Limperg Instituut
- Logsdon, J.M. en K. Yuthas (1997)**, Corporate **social** performance, stakeholder **orientation**, and organizational moral development, *Journal of Business Ethics*, Vol. 16, pp. 12 13-1226
- Luijk, van H. en A. Schilder (1997)**, *Patronen van verantwoordelijkheid, Ethiek en corporate governance*, Academic Service, Schoonhoven
- Meade, N.L., R.M. Brown en D.J. Johnson (1997)**, An antitakeover amendment for stakeholders?, *Journal of Business Ethics*, Vol. 16, pp. 165 1- 1659
- Miller, R.L. en W.F. Lewis (1991)**, A stakeholder approach to marketing management using the value exchange model, *European Journal of Marketing*, Vol. 25, No. 8, pp. 55-68
- Mitchell, R.K., B.R. Agle en D.J. Wood (1997)**, Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the **principle** of **who** and what really **counts**, *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, pp. 853-886
- Moerland, P.W. (1992)**, Economische theorievorming omtrent de onderneming (deel 2), *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, Maart, pp. 116- 125
- Moerland, P.W. (1995a)**, Vennootschappelijke systemen en disciplineringsmaatregelen in internationaal perspectief, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, April, pp. 242-252
- Moerland, P.W. (1995b)**, Eigendomsstructuur en vennootschappelijk bestuur, *Bedrijfskunde*, Vol. 67, No. 3, pp. 80-86

- Morris, S.A.** (1997), Internal effects of stakeholder management devices, *Journal of Business Ethics*, Vol. 16, pp. 413-424
- Nolan Norton Institute** (1998), *Ondememingsbestuur in Nederland: voorwaarden voor groei*, Research Memorandum, Utrecht
- Ross, S.A.** (1973), The economic theory of agency: the principal's problem, *American Economic Review*, Vol. 63, pp. 134-139
- Rowley, T.J.** (1997), Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences, *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, pp. 887-910
- Royal Dutch/Shell Group of Companies** (1997), *Statement of General Business Principles*, Shell International Limited, Den Haag
- Sternberg, E.** (1994), *Just Business: business ethics in action*, Little, Brown and Company, London, UK
- Sternberg, E.** (1997), The defects of the stakeholder theory, *Corporate Governance*, Vol. 5, No. 1, January, pp. 3-10
- Sternberg, E.** (1997), in: **Hutton, W.** et al., *Stakeholding and its critics*, IEA Choice in welfare No. 36, London, UK
- Sturdivant, F.D.** (1979), Executives and activists: test of stakeholders management, *California Management Review*, Vol. 22, No. 1, Fall, pp. 53-59
- Turnbull, S.** (1997), Corporate governance: its scope, concerns and theories, *Corporate governance*, Vol. 5, No. 4, October, pp. 180-205
- Unilver Group of Companies** (1995), *Code of Business Principles*, **Unilever N.V.**, Rotterdam
- Wang, J.** en **H.D. Dewhirst** (1992), Boards of directors and stakeholder orientation, *Journal of Business Ethics*, Vol. 11, pp. 115-123
- Wartick, S.L.** en **P.L. Cochran** (1985), The evolution of the corporate social performance model, *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 4, pp. 758-769
- Weimer, J.** (1995), *Corporate Financial Goals*, **PhD Thesis**, Universiteit Twente, Enschede
- Wheeler, D.** en **M. Sillanpää** (1997) *The stakeholder corporation: a blueprint for maximizing stakeholder value*, Pitman Publishing, London, UK
- Williamson, O.E.** (1979), Transaction-cost economics: the governance of contractual relations, *The Journal of Law and Economics*, Vol. 22, October, pp. 233-261
- Williamson, O.E.** (1988), Corporate finance and corporate governance, *The Journal of Finance*, Vol. 18, No. 3, July, pp. 567-591
- Williamson, O.E.** (1996), *The Mechanisms of governance*, Oxford University Press, New York, USA

### Appendix 3      Tabellenoverzicht

- 
2. Verschillen tussen *agency theory* en *stewardship theory*
3. Verschillen tussen *social responsibility* en *social responsiveness*
3. Belanghebbenden met hun bijdragen en verwachtingen
4. Voorbeeld van een *real world stakeholder grid*
5. Voorbeeld van een *stakeholder map* van een organisatie
6. Artikelen op *stakeholder* gebied  
Boeken op *stakeholder* gebied
8. Respondenten uit de eerste interviewronde
9. Respondenten uit de tweede interviewronde
10. Belanghebbenden en hun belangen
11. Informatie over de wensen van belanghebbenden
12. Registratie belanghebbenden en belangen
13. Wie spreekt binnen de onderneming met welke belanghebbende
14. Redenen waarom belanghebbenden ‘zaken’ doen met de onderneming van de respondent
15. Veranderingen in het *stakeholder* denken